

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

JANINE MATTANA SFREDO

ANÁLISE DO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: UM  
ESTUDO DE CASO NO CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO À  
DISTÂNCIA

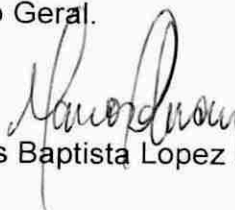
FLORIANÓPOLIS

2007

JANINE MATTANA SFREDO

**ANÁLISE DO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: UM  
ESTUDO DE CASO NO CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO À  
DISTÂNCIA**

Trabalho de conclusão de estágio apresentado à disciplina de Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, área de concentração: Administração Geral.



Professor Orientador: Marcos Baptista Lopez Dalmau

FLORIANÓPOLIS

2007

## AGRADECIMENTOS

Agradecer é sempre um sinal de que conseguimos chegar ao final de uma caminhada, que alcançamos uma meta, um sonho, um desejo, com a ajuda de pessoas especiais. É assim que me sinto agora, querendo agradecer a todos que estiveram junto comigo durante esta caminhada, pois é sabido que tudo se torna muito mais fácil quando contamos com a ajuda de outras pessoas e por isso, devo muitos agradecimentos à algumas pessoas especiais em minha vida e que nesta fase tiveram um papel fundamental.

Meu orientador e amigo Prof. Marcos Baptista Lopez Dalmau, que me fez compreender a importância deste projeto e também da educação à distância, sempre me instigando à pesquisa. O qual também me proporcionou esta experiência como tutora no curso de Graduação em Administração à Distância.

Aos meus professores Raimundo Nonato de Oliveira Lima e Altamiro Damian Prevê, que sempre se colocaram à minha disposição ajudando e incentivando no desenvolvimento deste trabalho.

Às supervisoras e amigas Juliana e Andressa, que também estiveram presentes durante esta caminhada, sempre dispostas a ajudar no que fosse preciso.

Aos meus queridos amigos tutores: Raphael, Paulo, Douglas, Gabriela, Francisco, Jefferson, Janice e Luciano pelas informações valiosas que enriqueceram este trabalho.

Também aos meus colegas e grandes amigos Paulo Rogério e Letícia pela constante troca de experiências, informações e pelo apoio que foram de grande importância durante todo o curso.

Por fim, não posso deixar de agradecer à minha mãe Neusa e minha irmã Thaisa, que foram minhas maiores fontes de inspiração e apoio, que sempre tiveram uma palavra amiga e confortante em todos os momentos difíceis da minha vida acadêmica, não me deixando desistir e nem desanimar desta busca pelo conhecimento.

*"Antes de te engages num combate definitivo é preciso que o  
tenhas previsto, e te preparado com muita antecipação. Nunca contes com  
o acaso."*  
SUN TZU



## RESUMO

A comunicação, vista como elemento influenciador da qualidade do sistema educacional, deve ser objeto de relevância neste processo, pois, por não possuírem uma lógica própria, as informações geralmente não são percebidas e conhecidas da mesma forma por todas as pessoas. Segundo a UNESCO (1997) a aprendizagem aberta e à distância constituem os segmentos da educação e treinamento que mais vem tomando força e crescendo rapidamente no mundo todo. Ela vem sendo concebida em países em desenvolvimento como um instrumento importante para alcançar jovens e adultos cujas necessidades de aprendizagem por razões financeiras, geográficas ou outras, não foram satisfatoriamente atendidas pelo sistema de educação e treinamento convencionais. Tendo em vista a relevância dos processos de comunicação na educação à distância, apresenta-se o Curso de Graduação em Administração oferecido pelo Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina como objeto de estudo. A fim de buscar a solução para os problemas de comunicação deste curso, tem-se como problema: Como estruturar o processo de comunicação entre os agentes do curso de graduação em Administração à distância do Departamento de Ciências da Administração da UFSC? Quanto a metodologia caracteriza-se como: descritiva, pesquisa-ação, documental, bibliográfica. Nota-se que a comunicação entre os dois agentes supervisores da tutoria ocorre, sempre, via comunicação informal, o que acaba gerando dificuldades na realização de atividades pois, algumas das informações acabam perdendo-se por não ficarem registradas e assim. A falta de padronização da comunicação de tutores para alunos, o que acaba por interferir na qualidade dos serviços prestados, pois tais comunicações ficam a critério da personalidade e da postura que cada tutor adota. Neste sentido faz-se necessária, também, a padronização destas comunicações, as comunicações entre tutoria e alunos deve adotar um padrão único, para que o resultado final dos processos de aprendizagem não sejam comprometidos bem como seja fornecido o devido estímulo aos estudantes pela busca do aprender. A adoção de um ambiente virtual para os agentes do curso (coordenadores, tutores supervisores e tutores) seria uma alternativa viável para sanar tal deficiência, neste ambiente poderiam ser disponibilizadas informações de cunho administrativo e pedagógico, como por exemplo, os procedimentos para validação de disciplinas, as atividades que devem ser realizadas durante a semana bem como as próximas atividades, os procedimentos para requerimento de envio de apostilas e ainda dados de todos os agentes do curso. Além destes dados, este ambiente também poderia facilitar a comunicação entre os três turnos de tutoria, hoje, esta comunicação é praticamente nula, os tutores tem apenas contato com os demais tutores que trabalham no mesmo turno, esta comunicação entre todos os turnos torna-se importante a medida que é a partir da troca de idéias e experiências destes agentes que se desenvolvem alguns dos padrões que podem ser adotados por todos os membros da organização. Conclui-se que a organização deve buscar gerir estrategicamente suas informações, fornecendo as informações adequadas, às pessoas corretas no momento exato, para que assim possa fornecer subsídios aos processos de tomada de decisão e planejamento do curso.

**Palavras chave:** comunicação, padronização, educação à distância.

## ABSTRACT

The communication, seen as influential element of the educational system quality, must be object of relevance in this process, therefore, by not possessing a proper logic, the information are generally not perceived and recognized in the same way by all the people. According to UNESCO (1997) the open and the long-distance learning constitutes the segments of education and training that comes taking the most force and growing quickly in all the world. It has being conceived in developing countries as an important instrument to reach young and adults whose necessities of learning for financial, geographic or another reasons, had not been satisfactorily answered by the conventional system of education and training. Considering the relevance of the communication processes in the long-distance education, the Graduation Course in Administration offered by the Sciences of the Administration Department of the Federal University of Santa Catarina is presented as object of study. In order to search the solution for the communication problems of this course, it is had as problem: How to structuralize the communication process among the agents of the long-distance graduation course in Administration of the Sciences of the Administration Department of UFSC? About the methodology it is characterized as: descriptive, research-action, documentary, bibliographical. It is noticed that the communication between the two supervisors agents of the guardianship occurs, always, as an informal communication, what ends generating difficulties in the accomplishment of some activities because, some information is lost for not being registered. The lack of standardization of the tutors' communication with the pupils, interfere in the quality of the given services, therefore such communications depends on the criterion of the personality and the position that each tutor adopts. In this direction it becomes necessary, also, the standardization of these communications, between guardianship and pupils, it must adopt an only standard, so that the final result of the learning processes is not compromised as well as the stimulus has been supplied to the students for the search of learning. The adoption of a virtual environment for the agents of the course (coordinating, tutorial supervisors and tutors) would be a viable alternative to cure such deficiency, in this environment could be disposed information of administrative and pedagogical matrix, as, for example, the procedures for validation of disciplines, the activities that must be carried through during the week as well as the next activities, the procedures for petition of sending books and data of all the agents of the course. Beyond these data, this environment also could facilitate the communication among the three turns of guardianship, today, this communication is practically null, the tutors have only contact with the other tutors who work in the same turn. The communication among all the turns becomes important because it is through the exchange of ideas and experiences of these agents that are developed some of the standards that can be adopted by all the members of the organization. It is concluded that the organization must manage its information strategically, supplying the adjusted information to the correct people at the accurate moment, so that thus it can supply subsidy to the processes of decision's taking and course's planning.

**Key words:** communication, standardization, long-distance education.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Processo básico de comunicação.....	37
Figura 2: Elementos do processo de comunicação.....	38
Figura 3: Fluxograma do envio de atividades.....	83
Figura 4: Fluxograma das comunicações descendentes .....	89
Figura 5: Fluxograma das comunicações ascendentes. ....	91
Figura 6: Modelo de arquivamento .....	98

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Cronologia da educação à distância no Brasil.....	22
Quadro 2: Cronograma semanal do chat.....	76

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA .....	9
1.2 OBJETIVOS .....	13
1.2.1 <i>Objetivo Geral</i> .....	14
1.2.2 <i>Objetivos específicos</i> .....	14
1.3 JUSTIFICATIVA .....	14
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO .....	16
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>18</b>
2.1 EDUCAÇÃO À DISTÂNCIA (EAD) .....	18
2.1.1 <i>Desenvolvimento da educação à distância no Brasil</i> .....	21
2.1.2 <i>Ensino presencial versus à distância</i> .....	23
2.1.3 <i>Os Atores do processo em Educação à Distância</i> .....	25
2.1.3.1 <i>A tutoria</i> .....	27
2.1.4 <i>Tecnologias em educação à distância</i> .....	28
2.1.5 <i>Comunicação e a educação à distância</i> .....	33
2.2 A COMUNICAÇÃO .....	36
2.2.1 <i>A comunicação nas organizações</i> .....	39
2.2.1.1 <i>Comunicação formal e informal</i> .....	42
2.2.1.2 <i>Métodos e tipos de comunicação</i> .....	44
2.2.1.3 <i>Problemas e barreiras</i> .....	46
2.2.1.4 <i>Eficácia e eficiência na comunicação organizacional</i> .....	48
2.2.1.5 <i>Planejamento das comunicações</i> .....	51
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>56</b>
3.1 TIPO DE PESQUISA .....	56
3.2 UNIVERSO DE PESQUISA .....	58
3.3 COLETA DE DADOS .....	59
3.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....	61
<b>4 ESTUDO DE CASO .....</b>	<b>63</b>
4.1 CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO À DISTÂNCIA.....	63
4.1.1 <i>Processos de estruturação e funcionamento do curso</i> .....	66
4.1.2 <i>Sistema de comunicação do curso</i> .....	69
4.1.2.1 <i>A Tutoria</i> .....	71
4.2 A COMUNICAÇÃO INTERNA .....	80
4.3 PROPOSTAS DE MELHORIA.....	93
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>100</b>
5.1 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS .....	102
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>104</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>107</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>113</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Serão apresentados neste capítulo a contextualização do tema e problema do trabalho, os objetivos geral e específicos, a justificativa do trabalho em termos de relevância, viabilidade e originalidade, e a estrutura do mesmo.

### 1.1 Contextualização do tema

Vive-se hoje a era das tecnologias avançadas, das mudanças cada vez mais dinâmicas e da globalização. De uma forma geral, essas megatendências trouxeram consigo impactos que através da ênfase no conhecimento e na informação facilitaram as formas de transmissão de informações mudando essencialmente os meios de comunicação.

Em resposta a estas tendências e na busca de adequar os indivíduos à este contexto, deixando-os capacitados para lidar com estes elementos, surge a necessidade do aprendizado contínuo e da busca incessante pela informação.

As organizações, inseridas neste contexto, viram-se também obrigadas a seguir estas tendências visto que os recursos humanos são elementos fundamentais no alcance das metas organizacionais e é através destes que a organização adquire vantagem competitiva frente a seus concorrentes e, conseqüentemente, obtém melhores resultados. Sendo assim, tem-se exigido cada vez mais profissionais com alto grau de competência para corresponder a natureza dinâmica das mudanças. Neste cenário, o aprendizado contínuo e permanente possui lugar de destaque, onde profissionais das mais diversas áreas reconhecem e têm consciência de sua importância tanto para a inserção quanto para a permanência no mercado de trabalho. Dalmau (2001, p. 27) complementa que:

Em virtude da grande quantidade de informações que surgem ininterruptamente, de várias localidades do mundo, as empresas sinalizam a necessidade de se trabalhar com pessoas capazes de saber transformar estas informações em resultados organizacionais surpreendentes. Por isso é que a capacitação e o aprendizado contínuo passaram a ser considerado o diferencial do momento.

Por outro lado, o ritmo frenético do cotidiano das organizações e consequentemente de seus funcionários levam a um quadro onde o tempo e recursos financeiros tornam-se fatores limitantes na busca desta formação profissional. As novas tecnologias, que surgem cada vez com maior frequência, trazem consigo alternativas que podem amenizar estes elementos que impedem colaboradores e organizações de darem continuidade à capacitação profissional. Dentre estas alternativas surge com grande destaque a Educação à distância, a qual tende a proporcionar aos estudantes uma formação com maior flexibilidade nos horários dedicados à aprendizagem. Sendo assim, tanto indivíduos quanto a organização, tornam-se beneficiários desta ferramenta, onde os estudantes podem planejar seus horários de estudos sem que comprometam as atividades pessoais e profissionais e a organização pode dispor de profissionais com maior capacitação. Para tanto, torna-se necessário que a organização proporcione condições para que o funcionário busque essa capacitação como, por exemplo, o incentivo e a motivação.

Conforme Silva (2003) a educação à distância viveu seu auge com a era da internet e da *cibercultura*, onde, com o aparecimento de novas tecnologias de informação e comunicação surgiram também novos formatos, mais abertos e mais flexíveis, de aprendizagem. Passou-se então a ter um cenário de trocas e de atividades colaborativas em tempo real.

Diante deste panorama as universidades acabam por sofrer também essas pressões externas, pois as circunstâncias exigem novas organizações ou formas de aprendizagem. Na busca por capacitação, a flexibilidade assume papel relevante onde se faz necessário adequar as necessidades do aluno com as da instituição de ensino e, outra vez, a Educação à distância mostra-se como uma forma de sanar tais exigências.

De acordo com Belloni (2002) em decorrência das mudanças sociais ocorridas nas últimas décadas, como a globalização e o surgimento de novas tecnologias, estão sendo necessárias transformações radicais nos sistemas educacionais que, para adaptar-se às novas demandas, vão assumindo novas



funções e enfrentando desafios. A autora também aborda sobre uma outra face da educação à distância para as instituições de ensino: o benefício financeiro que esta prática de ensino traz consigo. Ela afirma que “a educação à distância aparece como um novo filão do mercado educacional, que tende a ser extremamente promissor do ponto de vista econômico, principalmente com as possibilidades de multiplicação derivadas do uso intenso das tecnologias de informação e comunicação”. Nesse sentido, a educação à distância apresenta-se como uma oportunidade para as instituições de ensino, proporcionando um novo segmento de atuação para tais organizações onde há a redução de custos devido ao fácil acesso às novas tecnologias de informação e comunicação.

Muitos são os fatores que se pode levantar em se tratando da eficácia nos processos de educação à distância, no entanto ao referir-se à educação de uma forma geral, observa-se um elemento de extrema relevância: a comunicação. Antigamente vista como uma transmissão unidirecional de informação (professor → aluno) apresenta-se hoje, cada vez mais, como uma interação e troca de informações entre professores e alunos.

No que tange a educação à distância, percebe-se este elemento ainda mais valorativo, pois, além de professores e alunos, tem-se também, a interação através dos tutores, que se apresentam como um elo entre o aluno e a instituição. Sendo assim, as interações podem ser consideradas fatores determinantes na qualidade percebida do sistema como um todo.

A comunicação, vista como elemento influenciador da qualidade do sistema educacional, deve ser objeto de relevância neste processo, pois por não possuírem uma lógica própria, as informações geralmente não são percebidas e conhecidas da mesma forma por todas as pessoas e, conseqüentemente, a comunicação humana acaba não transmitindo fatos imparciais. Penteado (*apud* SARDÁ 2006, p. 11) afirma que:

As informações são percebidas e interpretadas em termos de necessidades, emoções, personalidade e padrões cognitivos do receptor, que interpreta a mensagem em termos de sua experiência, convicções pessoais e tende a agrupar aspectos característicos na experiência, de maneira a criar padrões.



Sendo assim, tem-se a necessidade de organizar os processos de comunicação bem como as informações de modo a proporcionarem o menor número possível de interpretações divergentes.

Tendo em vista a relevância dos processos de comunicação na educação à distância, apresenta-se o Curso de Graduação em Administração oferecido pelo Departamento de Ciências da Administração (CAD) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) como objeto de estudo. Contando com a participação de 611 alunos, selecionados mediante concurso vestibular, o curso de Administração à distância teve início no segundo semestre de 2006. Através da aliança entre o Ministério da Educação (MEC) na figura da Universidade Aberta do Brasil (UAB), do Banco do Brasil S/A (BB) e da Universidade Federal de Santa Catarina, o curso oferece formação profissional, específica na área, a servidores públicos federais, estaduais e municipais assim como também à funcionários do Banco do Brasil.

Para tanto, a UFSC em parceria com as prefeituras municipais, disponibilizou aos estudantes 10 pólos de estudo, os quais contam com infraestrutura técnica e pedagógica que são utilizados tanto nas atividades presenciais quanto como base de apoio para os estudos. Os pólos estão localizados nos seguintes municípios: Araranguá, Criciúma, Laguna, Palhoça, Florianópolis, Tubarão, Joinville, Canoinhas, Lages e Chapecó. Cabe destacar que os pólos de Canoinhas, Joinville e Chapecó encontram-se ainda em fase de estruturação.

De acordo com o projeto pedagógico do presente Curso, o estudo a distância é realizado pelo estudante por meio de leituras individuais e coletivas; da participação nas videoconferências, na interação com o sistema de acompanhamento e, também, pela realização de atividades, individuais e coletivas, além do ambiente virtual de aprendizagem.

O desenvolvimento das atividades de aprendizagem dentro deste curso envolve uma gama de aproximadamente 28 colaboradores, assim distribuídos: 2 tutores supervisores; 24 tutores, 1 professor coordenador do curso e 1 professor coordenador da tutoria. Cada tutor é responsável por um grupo de 25 alunos. Aos tutores cabe exercerem um papel de facilitadores da aprendizagem, ajudando os alunos na compreensão dos conteúdos através do esclarecimento de dúvidas,

orientação de estudos e, essencialmente, na motivação dos mesmos para a continuidade do processo de aprendizagem.

No processo de comunicação com os alunos, a tutoria faz uso, principalmente, da rede comunicacional viabilizada pela internet, através do correio eletrônico (*e-mail*), *chat* e ambiente virtual, e também outros meios de comunicação mais convencionais como o telefone, o fax e o correio. Estes elementos garantem a todos os alunos o apoio, a orientação e o acesso a todas as informações referentes ao curso.

Tendo como característica o grande fluxo de informações, o curso de Administração a distância precisa contar com uma comunicação eficaz, visto que é a comunicação entre os “atores” deste processo que irá influenciar no objeto final da organização, ou seja, a aprendizagem do aluno.

Nesse sentido, tem-se como problema de estudo do presente trabalho: Como estruturar o processo de comunicação entre os agentes do curso de graduação em Administração à distância do Departamento de Ciências da Administração da UFSC?

## 1.2 Objetivos

A definição do problema e os objetivos da pesquisa guiam todo o processo, ambos têm muito a interagir, sem tê-los claramente definidos a pesquisa não deve prosseguir, pois pode resultar em um esforço sem causa.

Para tanto, os objetivos de pesquisa são determinados de maneira a buscar as informações que solucionam o problema de pesquisa. É um processo interdependente que exige total coerência entre o problema definido e os objetivos do projeto de pesquisa.

Nesta etapa serão apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos da pesquisa em análise.

### 1.2.1 Objetivo Geral

Propor um plano de estruturação para o processo de comunicação na organização do curso de Administração a Distância oferecido pelo Departamento de Ciências da Administração da UFSC.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- a) Identificar as ações / atividades desempenhadas pelos agentes do curso que envolvam a comunicação;
- b) Conhecer os processos de trabalho do curso;
- c) Analisar o processo de comunicação entre os agentes do curso de Administração a distância da UFSC;
- d) Identificar melhorias para o processo de comunicação no curso de administração à distância da UFSC.

### 1.3 Justificativa

Neste tópico serão apresentadas a importância, a viabilidade e a originalidade do trabalho a ser realizada.

A importância liga-se à necessidade da pesquisa dar ou encaminhar uma resposta para determinada questão prática ou teórica. Segundo Castro (*apud* MATTAR, 1999, p. 57),

Dizemos que um tema é importante quando está de alguma forma ligado a uma questão crucial que polariza ou afeta um segmento substancial da sociedade. Um tema também pode ser importante se está ligado a uma questão teórica que merece atenção continuada na literatura especializada. A seleção mais delicada e difícil teria a ver com os temas novos, que a ninguém preocupa, seja teórica ou praticamente, mas que contenha o potencial de virem a interessar ou afetar muita gente.

A relevância do estudo desenvolvido pode ser atribuída ao fato de que os resultados dos serviços em educação à distância podem ser conferidos aos

elementos que dela participam (professores, tutores, funcionários e alunos). Levando-se em consideração que os tutores apresentam-se como o elo tanto entre alunos e professores quanto alunos e instituição, e que estes tutores trabalham em três turnos distintos, a comunicação entre esses agentes (tutores/alunos, tutores / coordenadores, tutores/professores, coordenadores / professores e tutores / tutores) deve ser eficaz para que possa permitir o alcance dos objetivos do programa.

Outro elemento que destaca a importância do estudo é o fato de o curso de Administração a distância ser recente. Iniciado em julho de 2006, o projeto possui apenas alguns meses de atuação e, encontra-se ainda em fase de estruturação. Alguns processos ainda não foram devidamente formalizados, dentre eles, a comunicação. Nesse sentido, esse estudo pode contribuir para a melhoria dos processos de comunicação nesta organização, possibilitando assim, a melhoria da qualidade dos serviços prestados.

A viabilidade do estudo, conforme Mattar (1999) refere-se aos prazos, recursos financeiros, a competência do futuro autor, a disponibilidade potencial de informações, o estado da teorização a esse respeito. O autor afirma que a viabilidade é seguramente o mais tangível dos três critérios apresentados. O trabalho que foi realizado em todo o processo é viável. Isto devido ao prazo para a realização da mesma ser suficiente e a disponibilidade de informações ser adequada. Vale ressaltar que os recursos financeiros empregados na realização da presente pesquisa são relativamente baixos, o que contribui para a realização da mesma.

Outro elemento influenciador da viabilidade deste estudo da-se ao fato de a autora participar do projeto como tutora do Curso de Administração à distância assim sendo, existe uma maior facilidade na coleta de informações.

A pesquisa tem sua originalidade baseada no fato de que embora haja uma quantidade significativa de bibliografias a respeito da educação à distância, este ponto em específico, referente aos processos de comunicação, ainda apresenta muitas questões que necessitam de pesquisa e desenvolvimento no sentido de sua estruturação e informatização de processos.

Por fim, cabe destacar a originalidade deste estudo devido à ótica administrativa que será empregada na verificação dos processos de educação à distância, sendo que poucos foram os trabalhos desenvolvidos com este intuito.

#### **1.4 Estrutura do trabalho**

O presente trabalho encontra-se estruturado da seguinte forma:

O primeiro capítulo possibilita a compreensão do estudo, abordando assuntos que enfoquem a exposição do tema. Na apresentação do problema, estabelece-se uma ponte entre as teorias sobre educação a distância e processos de comunicação. Em seguida, além da especificação do objetivo geral e do específico, apresenta-se a relevância do trabalho, mostrando os aspectos da originalidade e da viabilidade.

O capítulo dois discorre sobre as teorias, ideologias e conceitos referentes aos temas centrais desta pesquisa: Educação à Distância e comunicação. Este capítulo apresenta a evolução da educação à distância no Brasil, sua comparação com o ensino presencial, suas vantagens, desvantagens, os recursos tecnológicos presente nos processos de educação à distância, entre outros. No que se refere à comunicação organizacional, são tratados neste capítulo os processos comunicacionais, a comunicação formal e informal, os fluxos e métodos de comunicação bem como o seu planejamento.

Os aspectos metodológicos são apresentados no terceiro capítulo desta pesquisa onde são apresentadas as técnicas de coleta de dados bem como a caracterização do presente estudo e suas limitações.

No quarto capítulo é apresentado o estudo de caso, a parte prática da pesquisa onde são expostas as informações referentes à organização em estudo. Nesta etapa da pesquisa apresentam-se informações gerais sobre o curso de Administração à distância, caracterizando-se os processos e identificando os agentes envolvidos. A ênfase deste capítulo encontra-se nos processos comunicacionais da organização, os descrevendo e analisando de acordo com os pressupostos apresentados na fundamentação teórica, capítulo dois desta

pesquisa. Ainda neste capítulo é apresentada a estruturação, através de fluxograma, dos processos comunicacionais existentes no curso. Ao final desta etapa são fornecidas algumas sugestões para a padronização dos processos comunicacionais.

No capítulo quinto são expostas as considerações finais do estudo desenvolvido bem como propostas melhorias para os processos de comunicação do curso e sugestões para trabalhos futuros.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo serão abordadas as teorias referentes à Educação à Distância bem como aos processos de comunicação.

### 2.1 Educação à distância (EaD)

A educação à distância teve origem há mais de dois séculos vinculada à iniciativa de alguns professores. No século XIX, a educação à distância começa a existir institucionalmente com a criação da primeira Escola de Línguas por Correspondência em Berlim. Até meados deste século a correspondência foi o meio de comunicação mais utilizado, quando o rádio e a televisão tornaram-se populares. A partir de então houve um avanço tecnológico que hoje possibilita utilizar desde material impresso até a comunicação on-line (KEEGAN, apud OLIVEIRA 2002).

Segundo a UNESCO (1997) a aprendizagem aberta e à distância constituem os segmentos da educação e treinamento que mais vem tomando força e crescendo rapidamente no mundo todo. Ela vem sendo concebida em países em desenvolvimento como um instrumento importante para alcançar jovens e adultos cujas necessidades de aprendizagem por razões financeiras, geográficas ou outras, não foram satisfatoriamente atendidas pelo sistema de educação e treinamento convencionais.

A autora Litwin (2001) afirma que estudar o desenvolvimento da Educação à distância implica fundamentalmente, identificar uma modalidade de ensino com características peculiares onde percebe-se uma maneira particular de criar um espaço para gerar, promover e implementar situações em que os alunos aprendam. Litwin (2001) ainda aborda que o traço distintivo da modalidade consiste na mediatização das relações entre os docentes e os alunos.

Na busca de uma definição para esta modalidade, encontram-se vários conceitos, de acordo com a Associação Brasileira de Ensino a Distância (ABED) existe um consenso mínimo em torno da idéia de que educação à distância é a



modalidade de educação em que as atividades de ensino-aprendizagem são desenvolvidas em sua maioria (e em bom número de casos exclusivamente) sem que alunos e professores estejam presentes no mesmo lugar à mesma hora.

A UNESCO (1997, p. 7), apresenta a seguinte abordagem:

Os termos aprendizagem aberta e à distância representam abordagens que se concentram na abertura de acesso à educação e ao provimentos de treinamento, libertando os aprendizados das delimitações de tempo e espaço e oferecendo oportunidades flexíveis de aprendizagem individual ou em grupo.

Corroborando com esta definição Peters (*apud* OLIVEIRA 2002, p. 24) afirma que:

Educação/Ensino a Distância (Fernunterricht) é um método racional de partilhar conhecimento, habilidades e atitudes, através da aplicação da divisão do trabalho e de princípios organizacionais, tanto quanto pelo uso extensivo de meios de comunicação, especialmente para o propósito de reproduzir materiais técnicos de alta qualidade, os quais tornam possível instruir um grande número de estudantes ao mesmo tempo, enquanto esses materiais durarem. É uma forma industrializada de ensinar e aprender.

Estes sistemas de aprendizagem a distância geralmente podem ser descritos como um conjunto de componentes, como: a missão ou a meta de um sistema peculiar, programas e currículos, estratégias e técnicas de ensino / aprendizagem, material e recursos didáticos, comunicação e interação, sistemas de apoio e ensino, estudantes, professores, equipe e outros especialistas, procedimentos de avaliação, gestão, espaço físico e equipamento. (UNESCO, 1997)

Nesse sentido, Garcia Aretio (*apud* KEMCZINSKI *et al.*, 2003) apresenta a educação à distância como um sistema tecnológico de comunicação bidirecional, que substitui o contato pessoal professor-aluno, como meio preferencial de ensino, pela ação sistêmica e conjunta de diversos recursos didáticos e pelo apoio de uma organização e tutoria, que possibilitem a aprendizagem independentemente e flexível dos alunos.



O ensino à distância se apresenta de diferentes formas, de acordo com Reis (1996), ele pode ser:

- a) *Semi-indireto*: quando o aluno estuda através de materiais auto instrucionais, recebendo apoio de um professor que: discute com ele suas dúvidas; provoca novas reflexões e necessidades; motiva para novas buscas e, conseqüentemente, auxilia na aquisição de outros conhecimentos; acompanha e avalia o processo;
- b) *Indireto*: quando o aluno estuda sozinho e busca o professor para ser avaliado e demonstrar competência.

Na busca de um processo de educação à distância exitoso e de qualidade, existe a necessidade de que os produtos a serem veiculados sejam adequadamente planejados. Reis (1996) afirma que este planejamento geralmente está sob a responsabilidade de profissionais especialistas que tem a capacidade de dar aos diversos conteúdos uma forma significativa que mobilize e provoque a pessoa que aprende.

Uma característica marcante da educação à distância é a ênfase da autonomia dos estudantes em relação à escolha de espaços e tempos para o estudo. Contudo, a autonomia não pode ser confundida com o autodidatismo, pois um autodidata é o estudante que seleciona os conteúdos e não conta com uma proposta pedagógica e didática para o estudo. Apesar de a modalidade a distância permitir e incentivar uma organização autônoma dos estudantes, não se deve esquecer que nela selecionam-se os conteúdos, orienta-se o prosseguimento dos estudos e propõem-se atividades para que os estudantes resolvam os mais complexos ou os mais interessantes problemas. (LITWIN, 2001)

A educação à distância pode ser encarada também como forma de educação corporativa, Cardoso (*apud* Dalmau 2001, p.48) afirma que:

Os programas de treinamento e desenvolvimento profissional, baseados nos conceitos da educação à distância se tornam, cada vez mais, uma opção para as exigências do mundo moderno; um mundo sem fronteiras para a informação, ágil, competitivo, que nos coloca frente a uma demanda de reformulação nos tradicionais programas de capacitação de pessoal.

Diversas organizações optam pela educação à distância na busca de capacitação de seus colaboradores, esta demanda pode ser atribuída aos benefícios contidos nesta modalidade, como a flexibilidade de horários e a redução de custos, visto que não é necessário criar uma estrutura física para que o treinamento seja realizado.

Sendo assim, de acordo com Litwin (2001) a modalidade à distância serviu nos últimos anos para implementar os projetos educacionais mais diversos e também para as mais distintas e complexas situações: cursos para o ensino de ofícios, capacitação para o trabalho ou divulgação científica, campanhas de alfabetização e também estudos formais em todos os níveis e campos do sistema educacional.

### **2.1.1 Desenvolvimento da educação à distância no Brasil**

Segundo o Plano Nacional de Educação (*apud* VITORINO 2004, p. 45):

No processo de universalização e democratização do ensino, especialmente no Brasil, onde os déficits educativos e as desigualdades regionais são tão elevados, os desafios educacionais existentes podem ter, na educação à distância, um meio auxiliar de indiscutível eficácia. Além do mais, os programas educativos podem desempenhar um papel inestimável no desenvolvimento cultural da população em geral.

A educação à distância apresenta-se em nosso país como uma forma de alcançar os mais variados públicos. Diante da distribuição geográfica das cidades brasileiras pode-se observar que muitos indivíduos encontram-se em regiões desprestigiadas em termos de educação, longe dos grandes centros onde localizam-se os melhores centros de formação profissional. É nesta brecha que a educação à distância entra para proporcionar melhorias educacionais, levando educação aos mais diferentes e variados locais, proporcionando aos cidadãos brasileiros formação profissional sem ter que abandonar suas cidades.

No entanto, esta modalidade só começou a surgir no Brasil na década de trinta, primeiramente com ênfase no ensino de profissões, ela acabou por evoluir

em virtude da disponibilidade dos meios de comunicação. O Quadro 1 demonstra a evolução da educação à distância no país.

<b>Data</b>	<b>Fato Recursos utilizados</b>
1934	Rádio-escola Municipal do Rio de Janeiro Folhetos, esquema de aula, cartas e transmissões radiofônicas.
1939	Fundado o Instituto Rádio Monitor, instituição privada que oferece ainda hoje cursos profissionalizantes Folhetos.
1941	Fundado o Instituto Universal Brasileiro, instituição privada que oferece ainda hoje cursos profissionalizantes Folhetos.
1941	Universidade do Ar voltado para professor leigo Rádio.
1947	Universidade do Ar criada para treinar comerciantes e empregados em técnicas comerciais. Atingiu o ápice na década de cinquenta, com oitenta mil alunos. Leitura de aulas feita por professores.
1957	Sistema Radioeducativo Nacional passa a produzir programas transmitidos por diversas emissoras Rádio.
1961	Movimento Nacional de Educação de Base, concebido pela Igreja e patrocinado pelo Governo Federal. Terminou em 1965. Principalmente rádio com supervisão periódica.
1964	Solicitação do Ministério da Educação de reserva de canais VHF e UHF para TV educativas.
1970	Projeto Minerva, em cadeia nacional Rádio.
Anos 70	Fundação Roberto Marinho (privado) inicia educação supletiva à distância para primeiro e segundo grau Rádio, TV e material impresso.
Anos 80	A Universidade de Brasília cria os primeiros cursos de extensão à distância Diversos.

Quadro 1: Cronologia da educação à distância no Brasil.

Fonte: Adaptado de KEMCZINSKI et al., 2003

Diante deste quadro, pode-se perceber que os movimentos em educação à distância estão presentes no Brasil desde 1934 porém, só ganharam força e entraram para o cotidiano dos brasileiros na década seguinte com o surgimento do Instituto Universal Brasileiro onde toda a população pode ter acesso à cursos profissionalizantes à distância.

De acordo com Kemczinski *et al* (2003) existe uma ascendente evolução das universidades brasileiras, nos dias atuais, que desenvolvem programas de educação à distância. Também no campo da profissionalização em nível médio,

existem inúmeros cursos e treinamentos baseados na educação à distância, oferecidos tanto por escolas públicas quanto privadas.

Esta variedade pode ser observada pela quantidade de cursos cadastrados na Associação Brasileira de Educação à Distância, os quais vão desde ensino fundamental e médio passando por graduação em ensino superior, pós-graduação e extensão, especializações, atualizações, capacitação profissional até cursos técnicos e profissionalizantes.

### 2.1.2 Ensino presencial *versus* à distância

A visão do autor Pretto (*apud* VITORINO 2004) quanto à situação: do caminhar presencial para o caminhar a distância: medos, sentimentos etc., é de que o foco deve estar no caminhar, ou seja, sobre qual a concepção de educação que se tem presente? Para ele, o caminho do presencial para o caminho a distância é difícil.

Muitas são as diferenças que se podem apontar entre as modalidades presenciais e à distância de ensino, dentre elas, destacam-se principalmente a flexibilidade na definição dos horários que serão dedicados ao estudo e a ausência física do professor. Nesse sentido, se faz necessário apresentar as características de cada uma destas modalidades com a finalidade de poder identificar suas diferenças.

Quanto à modalidade à distância, Sartori (*apud* VIEIRA 2003, p. 32), aponta que as características mais significativas do método deste método são as seguintes:

- a) Ausência física do instrutor durante o processo de aprendizagem;
- b) O Discente estuda de acordo com seu próprio ritmo de aprendizagem, no local e horário que lhe forem mais convenientes;
- c) Facilidades para estudar e trabalhar sem maiores problemas;
- d) Possibilidade de acesso à educação por uma ampla população de estudantes, geograficamente distante, e que, portanto, encontra-se impedida de freqüentar programas educacionais formais e presenciais; e

e) Possibilidade de cada um percorrer trajetórias diferentes de estudos, não apenas porque estabelece seu horário, mas porque pode desenvolver aprendizados de acordo com seu interesse próprio.

Para Reis (1996), o ensino à distância caracteriza-se por ser uma metodologia, uma outra forma de aprender que normalmente utiliza, além da mediação do professor, outros recursos que possam enriquecer a relação de aprendizagem. Diferentemente do ensino presencial, o ensino à distância não necessariamente pressupõe um horário rígido, nem a obrigatoriedade de frequência diária, respeitando o ritmo de cada aluno e seu modo próprio de estudar e conseqüentemente, aprender.

No que se refere ao ensino presencial, este pode ser caracterizado como uma modalidade que requer a existência de um local onde se reúnem, diariamente, alunos e professores. A frequência é obrigatória, o período letivo é igual para todos. Há uma divisão por séries e, para cada uma destas séries, existe, fixado em nível nacional, um planejamento integrado por um grupo de conhecimentos (conteúdos necessários de serem assimilados em determinada medida para que se passe à série seguinte). Isso implica em dizer que todos os alunos devem caminhar mais ou menos no mesmo ritmo. (REIS, 1996)

O Ensino Presencial (EP) segundo Garcia Aretio (*apud* KEMCZINSKI, *et al.*, 2003), dá-se face a face, utilizando-se de comunicação direta entre professor-aluno, em local definido (sala de aula, oficinas e laboratórios). No EP o professor é o centro (ou, pelo menos, costuma sê-lo) do processo de aprendizagem. É ele quem expõe o conteúdo durante a maior parte do tempo e também é responsável por todos os aspectos do curso que ministra (desenho, conteúdo, organização, avaliação, tipo e frequência, qualificações, supervisão do aluno). Desenvolve, na sala de aula, a maior parte do processo ensino-aprendizagem e determina o ritmo do avanço de cada classe e do curso em geral.

Na visão de Uriarte (2003) outra distinção importante revela-se na metodologia pedagógica empregada. Pelo fato da educação presencial ser mais antiga e ter origem na Escola Tradicional (Século XVI), os seus parâmetros baseiam-se na educação massificadora, a qual é centralizada na figura do

professor, partindo dele e chegando a diferentes alunos, mas de uma mesma forma. Esta metodologia baseia-se na abordagem comportamentalista, que traz o professor no centro do processo e com o papel de passar as informações aos alunos, meros receptores.

Já na educação à distância, os programas de ensino, por não dependerem do contexto sala de aula / professor / alunos, estão mais aptos a evoluir na metodologia empregada. A proposta é que os cursos atendam as necessidades de cada público específico e as individualidades do grupo. Nos cursos realizados via material impresso ou recursos tecnológicos de mídia, o processo de ensino aprendizagem baseia-se no aluno, sendo ele o personagem central. Enquanto o aluno é agente passivo na educação presencial tradicional, na educação à distância ele passa a ser o agente principal, o qual vai interagir com todo o processo. Ele próprio gerencia o seu aprendizado e desenvolve o conhecimento. (URIARTE, 2003)

Por fim, cabe destacar que em comum entre estas duas modalidades, está a importância do papel do professor. O mestre é figura fundamental nos cursos tradicionais e, apesar dos materiais para estudo existentes na educação à distância, faz-se necessária a figura do mestre, tanto na construção do conteúdo quanto no acompanhamento e motivação do aluno. (URIARTE, 2003)

### **2.1.3 Os Atores do processo em Educação à Distância**

No processo de educação à distância, como em qualquer outra organização, tem-se a necessidade de um suporte humano para que a operacionalização ocorra da melhor forma possível. Sendo assim, observa-se a presença de alguns elementos fundamentais neste contexto: o professor (especialista), o professor monitor (tutor), o aluno e os gestores deste processo. De acordo com Reis (1996) estas categorias são indispensáveis à metodologia do ensino à distância, pois eles estão presentes para que o aluno / cursista possa tornar-se o autor de seu aprendizado.

Estes elementos, de acordo com Reis (1996) podem ser assim definidos:



- a) Professores especialistas: aqueles professores que preparam os textos que irão dar origem à mídia adotada. Tem a responsabilidade de organizar os conteúdos sobre o assunto a ser estudado de tal maneira que o assunto possa provocar a reflexão, motivar, despertar o interesse e o desejo de saber mais sobre o tema. É o profissional que pesquisa, desenvolve e organiza o conteúdo em pequenos blocos a serem integrados num todo maior e, de acordo com o aluno / cursista, leva-lo a uma aprendizagem autônoma;
- b) Professores monitores ou tutores: são aqueles que orientam o caminhar de cada cursista atendendo-o de forma individualizada. Eles tiram dúvidas, ajudam na interpretação, sugerem outras atividades acompanhando e controlando o desenvolvimento da aprendizagem, no ritmo de cada cursista;
- c) Orientadores da aprendizagem: especialistas nas várias disciplinas que atendem aos cursistas sem suas maiores dificuldades, quanto aos assuntos mais complexos. Geralmente estes atores localizam-se no que, de acordo com Reis (1996), se convencionou chamar de Núcleo Pedagógico, isto é, uma escola-função que se desloca, o mais próximo possível para onde o cursista se encontra;
- d) Gestores do processo: são as pessoas que gerenciam o todo, analisam, supervisionam, controlam e avaliam. Preocupam-se com a administração do sistema desenvolvido para dar suporte a todo o trabalho. É de sua responsabilidade a orientação geral, o retreinamento de todo o pessoal envolvido, e a atualização constante do material auto-instrucional. Ele controla todo o processo, tentando, cada vez mais, atender às expectativas dos usuários deste sistema; e
- e) Aprendente / aluno: aquele que aprende, o aluno, o cursista.

Dentre estes elementos, destaca-se a figura do tutor, pois, é ele o responsável por estimular o estudante sendo seu orientador, guia e apoiador. Conforme Litwin (2001) o tutor pode intervir sistematicamente no processo de aprendizagem do aluno, pode conhecer, monitorar e aconselhar sobre as

produções parciais dele e seus avanços no conhecimento do conteúdo de determinado curso. O tutor também tem autonomia para criar pautas para uma conexão eletrônica, modificando, desse modo, os prazos, as oportunidades e os riscos da educação à distância tradicional.

### 2.1.3.1 A tutoria

Com o advento das novas tecnologias e a conseqüente cibercultura, surgem também novas figuras para o trabalho tutorial. Litwin (2001) afirma que duas figuras básicas parecem perfilar-se nos campi virtuais: os “tutores virtuais” e os “tutores eletrônicos”.

Os tutores virtuais estão implícitos nos sistemas de correção automática das auto-avaliações. Tal tutor poderia informar os alunos sobre os resultados obtidos, qualificar as respostas, oferecer orientações à respeito de boas formas de resolução e fazer sugestões de leitura ou de exercício complementar. Vale destacar que estas funções, em sua totalidade, são predeterminadas. A informação relativa à avaliação seria processada automaticamente e sistematizada em análises quantitativas gerais e parciais. (LITWIN, 2001)

Por outro lado, tem-se o “tutor eletrônico”, isto é, um tutor real, conectado com grupos de alunos por via eletrônica e contatado excepcionalmente por telefone ou fax. Os grupos poderiam ser atribuídos a ele através da administração do sistema, sendo que o tutor eletrônico atenderia consultas e analisaria as informações parciais referentes ao desempenho de seus alunos nas avaliações. O tutor eletrônico também poderia propor atividades alternativas em função do trabalho particular de cada aluno e supervisionar trabalhos de produção individual ou coletiva que não admitem respostas-padrão. Nos casos em que as dificuldades de compreensão em relação ao material exijam isso, fundamentalmente no que diz respeito à resolução de atividades, o tutor eletrônico poderia pautar uma comunicação telefônica ou via fax com o aluno. (LITWIN, 2001)

Para Emerenciano *et al* (2006) a relação no processo de tutoria tem triplice aspectos: professor, educador e tutor. O professor se projeta quando



colabora com o estudante para acordar a crítica e a criatividade, quando são colocadas no plano de julgamento e aproveitamento do já vivenciado. Sendo assim, o autor evidencia os papéis do educador e tutor no processo de educação à distância:

O educador assume seu papel, quando o foco principal são os valores que induzem à autonomia. Desta visão, os dois papéis se concretizam no processo de tutoria. Em outras palavras, tratando-se de construção do saber, a tutoria é marcada pelo trabalho de estruturar os componentes de estudo, orientar, estimular e provocar o participante a construir o seu próprio saber, partindo do princípio de que não há resposta feita, a cada um compete "criar" um pronunciamento marcadamente pessoal. (EMERENCIANO et al, 2006, p. 1)

Diante disto, tem-se na figura do tutor um indivíduo de caráter solidário e interativo que deve possuir características como: o domínio do conteúdo técnico-científico e também a habilidade para estimular a busca de resposta pelo aluno.

#### **2.1.4 Tecnologias em educação à distância**

O aumento da demanda por cursos na modalidade à distância pode ser observado em conformidade com outro segmento: o aumento das novas tecnologias de informação e comunicação.

Nesse sentido, Belloni (2002, p. 1) afirma que:

[...] para entender o conceito e a prática da educação à distância é preciso refletir sobre o conceito mais amplo, que é o uso das (novas) tecnologias de informação e comunicação na educação. Pois vivemos num mundo saturado de máquinas, muitas delas fascinantes, especialmente aquelas que trabalham com as estruturas simbólicas da sociedade, produzindo mercadorias imateriais (privilégio até há pouco reservado às igrejas e a alguns artistas), que podem ser teletransportadas, sob uma forma genérica chamada "informação".

Atualmente as novas tecnologias têm grande espaço em todas as esferas da sociedade, contribuem com os mais diversos procedimentos e, interferem diretamente no cotidiano dos indivíduos, alterando algumas de suas rotinas. Estes aspectos da tecnologia são fortemente observados na educação à distância onde, os estudantes se utilizam de recursos como a internet com a finalidade de diminuir

distâncias, buscar orientações com tutores e professores bem como manter um relacionamento com os colegas. Litwin (2001, p.17) complementa afirmando que:

Hoje entendemos que o desenvolvimento atual da tecnologia favorece a criação e o enriquecimento das propostas na educação à distância na medida em que permite abordar de maneira ágil inúmeros tratamentos de temas, assim como gerar novas formas de aproximação entre docentes e alunos, e de alunos entre si.

As novas tecnologias de informação e comunicação aparecem tanto como incentivadoras da educação à distância como também em forma de alternativa para amenizar um dos problemas cruciais desta modalidade: a interatividade. Niskier (apud VITORINO 2004) apresenta o conceito de tecnologia interativa: “modernamente, são os instrumentos facilitadores da criação de um ambiente virtual em que professores, especialistas e alunos podem construir, de maneira crítica, o conhecimento e a aprendizagem.”

Nesse intuito, desenvolveram-se diversificadas alternativas que permitem aos usuários fazer consultas com especialistas, bem como trocar opiniões, problemas ou propostas com outros usuários; ao mesmo tempo, eles aprendem a utilizar programas que atualizam a informação de maneira constante. O que pode ser encarado como um valor agregado à educação à distância. (LITWIN, 2001)

De acordo com Libâneo (apud OLIVEIRA 2003, p.20) devem haver quatro objetivos pedagógicos para o uso das tecnologias da informação e comunicação:

- a) contribuir para a democratização de saberes socialmente significativos e desenvolvimento de capacidades intelectuais e afetivas, tendo em vista a formação de cidadãos contemporâneos. Mais precisamente, contribuir para o aprimoramento das capacidades cognitivas, estéticas e operativas dos alunos. Favorecer domínios de estratégias de aprendizagem, capacidade de transferência e comunicação do aprendido, análise e solução de problemas, capacidade de pensar criticamente etc;
- b) possibilitar a todos oportunidades de aprender sobre mídias e multimídias e interagir com elas. Ou seja, propiciar a construção de conteúdos referentes a comunicação cultural (as que praticamos e as que praticam conosco), às tecnologias da informação e comunicação, às habilidades no uso dessas tecnologias, às atitudes críticas perante a produção social da comunicação humana e o mundo tecnológico;

- c) propiciar preparação tecnológica comunicacional para desenvolver competências, habilidades e atitudes para viver num mundo que se informatiza cada vez mais; e
- d) aprimorar o processo comunicacional entre os agentes da ação docente/discente e entre estes e os saberes significativos da cultura e da ciência.

Os usos adequados das tecnologias de informação nos processos de educação à distância favorecem tanto o aprendizado do aluno sobre os temas e assuntos que estão em pauta quanto a compreensão das mídias utilizadas. Nesse sentido, o uso das tecnologias acaba apresentando também, uma função de inclusão dos estudantes na era das tecnologias.

Para Oliveira (2003) as tecnologias da informação e comunicação reúnem diversos tipos de mídias que são utilizadas na educação à distância como: textos impressos, o rádio, a TV, a teleconferência, a videoconferência, o vídeo educativo, o CD-rom e a Internet .

Para tanto, Fialho (*apud* OLIVEIRA, 2003) conceitua mídia como sendo o meio ou a forma através da qual se transmitem informações utilizando recursos sonoros como voz, música, efeitos especiais, imagens estáticas como fotografias ou em movimento como nos vídeos ou desenhos animados, gráficos e textos incluindo, por exemplo, números e tabelas. O autor ainda afirma que a utilização destas mídias de forma combinada é recomendada para se possa oferecer um bom curso à distância, essa integração também proporciona aos alunos uma riqueza de estímulos que podem motivar a aprendizagem.

No entanto, isso requer um bom planejamento pedagógico e econômico com a finalidade de escolher as mídias adequadas e o conhecimento prévio para a utilização da infra-estrutura subsidiada por programas educativos regionais ou nacionais. (FIALHO *apud* OLIVEIRA, 2003).

Tem-se hoje a internet como uma das mídias mais importantes para o desenvolvimento da educação à distância, isto devido às várias opções de ambientes que podem ser utilizados e a superação das fronteiras geográficas. Um exemplo dessa afirmação é a videoconferência que tem como objetivo gerar um ambiente onde, pessoas em locais distintos, possam conversar e visualizar o seu

interlocutor. Essa tecnologia oferece grande interatividade entre alunos e professores. (FIALHO *apud* OLIVEIRA, 2003).

Sendo assim, os autores Cruz e Fialho (*apud* OLIVEIRA 2003, p.37) caracterizam a videoconferência da seguinte forma:

Videoconferência é o que se poderia chamar de TV interativa. Trabalha com compressão de áudio e vídeo utilizando linha telefônica para transmitir em tempo real para salas remotas que possuam o mesmo equipamento básico: uma câmara acoplada a um monitor de televisão, um computador, modem, microfone, e teclado de comando. Este sistema é adequado para instituições que queiram criar programas de formação de redes de ensino e pesquisa, implantar processos de educação à distância para atividades de formação e interatividade.

Todavia, a autora argumenta que a implantação da videoconferência necessita de recursos como a câmara de vídeo, microcomputador com recursos de comunicação e multimídia, programa para gerenciar os recursos e conexão em rede de computadores como a Internet. Outro elemento importante é a comunicação entre o microcomputador e a rede que ocorre geralmente por telefonia analógica ou digital, dedicada ou não.

Outro elemento advindo da internet são os ambientes virtuais, os quais envolvem um contexto mais amplo que puramente a utilização da tecnologia; tem-se primordialmente a facilidade na construção do conhecimento através da interação dos participantes, sejam eles professores tutores, monitores ou outros alunos, permitindo discussões e troca de idéias além da disponibilização e publicação de materiais instrucionais. O acesso a esses ambientes, permite a interação síncrona ou assíncrona entre alunos e professores tutores, através de ferramentas que variam de acordo com cada ambiente. Esse acesso pode ocorrer em qualquer dia e horário devido à disponibilização do sistema na Internet. (FLEMINNG, 2001)

O autor ainda afirma que é neste espaço que são organizados os recursos e ferramentas para acesso aos cursos como a interação com os conteúdos, a realização de atividades de aprendizagem bem como a interação com o professor e colegas. A comunicação deve ser multidirecional e afetiva. Todos podem falar com todos de forma autônoma e com níveis de censura e etiqueta previamente

acordados pelo grupo. O registro de conteúdos deve ser facilitado e todos devem ter acesso aberto no tempo e no espaço, permitindo o gerenciamento de ritmo de aprendizagem e local de conexão. A capacidade de gerar e/ou manter laços entre os indivíduos participantes de determinados grupos numa rede aberta promove uma rápida socialização das idéias permitindo uma construção coletiva. Todos podem compartilhar de um saber comum.

A internet, como principal propulsora das tecnologias de comunicação entre os agentes da educação à distância, possibilita aos estudantes outras formas de interatividade além das expostas até agora, uma delas são as listas de discussões ou fóruns de debate que se desenvolvem através do ambiente virtual ou por intermédio do correio eletrônico (*e-mail*). De acordo com Oliveira (2003, p. 38) "Cada lista de discussão se dedica a um assunto específico e as perguntas elaboradas devem estar de acordo com o objetivo do grupo".

Para Fialho (*apud* OLIVEIRA, 2003) o correio eletrônico é assim como a lista de discussão, um meio de comunicação assíncrona onde os participantes não interagem no mesmo instante. Para a sua utilização é preciso apenas ter um endereço eletrônico o e-mail que é um serviço off-line onde mensagens são escritas e enviadas para o servidor do destinatário para serem lidas quando este se conectar.

Na educação à distância o correio eletrônico pode contribuir para a interação entre os alunos e professores, para o processo de gerenciamento dos cursos, assegurando a comunicação em via-dupla. O Chat ou bate-papo é um tipo de comunicação síncrona que permite aos usuários da Internet uma interação em tempo real através de canais de vinculação podendo ser coletiva ou individualizada. Na comunicação coletiva todos os participantes têm acesso às mensagens, enquanto na individual é possível escolher apenas um integrante para se comunicar exclusivamente com ele ou manter conversas individuais paralelas com mais de um usuário (FIALHO *apud* OLIVEIRA, 2003).

Para Litwin (2001) a colaboração que estas tecnologias prestam permite ao estudante transcender a idéia de eficiência na medida em que implica menos

tempo e menos esforço, mas, além disso, possibilita novas relações com o conhecimento no âmbito das mediações com os contextos culturais.

No entanto, para que esta eficiência seja alcançada, é essencial para educação à distância a preocupação com uma proposta pedagógica que explore o potencial de comunicação que as mídias de terceira geração propiciam, e que busque, principalmente, a criação de espaços de interação que atendam às exigências tanto de alunos quanto de professores. É imprescindível considerar como prioridade a qualidade do material e a adequação à diversidade de demandas. (GOMES *et al*, 2000).

### **2.1.5 Comunicação e a educação à distância**

De acordo com Gomes *et al* (2000) a comunicação, em se tratando da educação à distância, ocupa praticamente o lugar da finalidade do processo pedagógico, ou seja, é por intermédio da mesma que se dá a interação entre o sujeito e o objeto do conhecimento e, é nesta interação que ocorre a aprendizagem.

Neste contexto, o autor Oliveira (2002) complementa ao dizer que entender a comunicação e a aprendizagem como processo social é um assunto muito mais pedagógico e institucional do que tecnológico. Assim como utilizar as tecnologias de comunicação para alavancar o diálogo, é o maior desafio que se apresenta nos dias atuais. Para tanto, o educador necessita utilizar métodos de aprendizagem que valorizem o diálogo e a troca de idéias abandonando a posição de mero narrador, possibilitando uma relação de comunicação horizontal.

Nesse sentido, Holmberg (*apud* OLIVEIRA, 2002), afirma que a educação à distância tem como característica geral mais importante a comunicação direta. O termo “educação à distância” abrange as distintas formas de estudo, em todos os níveis, onde não existe a presença constante e supervisão de tutores e alunos em sala de aula.

Dentre as características centrais da educação à distância, a comunicação aparece como elemento-chave para o alcance do objetivo final: o



aprendizado. No que tange à comunicação, o autor Keegan (*apud* OLIVEIRA, 2002) destaca alguns pontos fundamentais que caracterizam a educação à distância:

- a) Utilização de meios técnicos de comunicação, usualmente impressos, para unir o professor ao aluno e transmitir os conteúdos educativos, estes meios podem ser apostilas do curso, livros textos, entre outros;
- b) Previsão de uma comunicação de mão dupla, onde o estudante se beneficia de um diálogo, e da possibilidade de iniciativas de dupla via;

Segundo Sherry e Lurie (*apud* OLIVEIRA, 2002) até a metade do século XX a educação à distância era caracterizada por uma comunicação mínima entre aluno-professor, realizada de forma lenta e ineficiente pelo sistema postal tradicional. Com a popularização do rádio e da televisão, as informações tornaram-se mais rápidas, pois passam a ser levadas diretamente ao local onde está o aluno, diminuindo a barreira da distância. No entanto a filosofia de ensino continuava sendo a de um curso por correspondência, visto que a única diferença era marcada por uma maior diversidade de material e facilidade em obtê-los. A comunicação continuava essencialmente unidirecional, escassa e lenta.

Diante deste cenário, a educação à distância necessitava de um meio de comunicação que possibilitasse uma interatividade mais intensa e rápida entre alunos e professores. Nesta perspectiva, as novas tecnologias da comunicação assumiram um papel vital neste processo, em que a educação passou a ganhar outro sentido tanto para indivíduos como para as escolas, as empresas e a sociedade como um todo. (OLIVEIRA, 2002)

Hoje, com o advento da internet, a comunicação na educação à distância acontece cada vez mais com maior facilidade. Com as novas tecnologias o processo de comunicação torna-se possível a todos os atores do processo, apresentando-se em um quadro onde a fronteira entre o ensino presencial e a educação à distância encontra-se cada vez menos nítida, pois, diminuem-se as barreiras de tempo de distância fazendo com que mensagens possam ser trocadas de forma síncrona.

Segundo Harasin (*apud* GOMES *et al*, 2000), a aprendizagem ativa tem sido uma das principais contribuições do ambiente *on line* para esta modalidade de ensino, dentre as interações que são possíveis através da internet, pode-se citar:

- a) Comunicação do professor com o aluno (um para um), que pode ser viabilizada através de ferramentas como *chat* e correio eletrônico;
- b) Comunicação do professor para vários alunos (um para muitos), por meio de videoconferências;
- c) Comunicação do aluno para aluno (dupla de co-aprendizado) através das listas de discussão, *e-mail*, *chat* e fóruns;
- d) Comunicação de alunos para alunos (aprendizado em grupo) podem ocorrer durante as videoconferências, listas de discussões, *chats* e fóruns;
- e
- e) Comunicação entre professor e alunos (de muitos para muitos) também viabilizados através das videoconferências e *chats*.

Os modelos desenvolvidos com a utilização de mídias integradas são, portanto, um avanço, pois incorporam múltiplas possibilidades de representações, incorporando à transmissão de conteúdos por narrativa a promoção efetiva do diálogo entre todos os participantes. Essa integração rompe com a unidirecionalidade da comunicação tradicional, pois além da comunicação bidirecional, promove um canal multidirecional, possibilitando a troca de muitos para muitos. (GOMES *et al*, 2000)

A incorporação crescente das novas tecnologias da informação e comunicação ao processo ensino - aprendizagem, vem tornando essa modalidade educacional mais extensiva em público e audiência, rompendo barreiras culturais, de língua, de espaço geográfico, de tempo, tanto quanto vem dinamizando os modos de ensinar e aprender, e de realizar as interações necessárias entre "aprendiz / interface, aprendiz / conteúdo, aprendiz / professor, aprendiz / aprendiz" (HOFFMAN; MACKIN, *apud* OLIVEIRA, 2002).

Dessa forma, de acordo com Uriarte (2003) todas as relações que são construídas sob a comunicação exigem certo grau de interatividade e interação.



Na educação, esta necessidade é ainda maior. Para que haja a construção do conhecimento a partir da relação entre aluno e professor, é preciso que eles se comuniquem e interajam. O elemento básico para este processo consiste na troca de mensagens, criando um caminho de ida e volta de informações.

Por fim, Gomes *et al* (2000) evidencia que propiciar ambientes de interação e colaboração não é suficiente. É necessário que todas as mensagens sejam respondidas, que os alunos sejam atendidos nas suas expectativas, que os professores estejam preparados para atuar no novo cenário. A flexibilidade no cumprimento dos prazos e a aceitação da produção dos alunos contextualizada permitem que os espaços de diálogo sejam contribuição real para o aprendizado.

Sendo assim, verifica-se a necessidade de um bom planejamento dos meios de comunicação, estes devem ser adequados à atividade que será realizada. Torna-se necessária também, que haja uma facilidade de compreensão do sistema e a possibilidade de fácil interação entre todos os atores do processo, para que assim a aprendizagem aconteça de forma mais eficiente.

## 2.2 A Comunicação

De uma forma geral, as comunicações podem ser definidas segundo Chiavenato (2000, p. 335) como sendo “o fenômeno pelo qual um emissor envia uma mensagem a um destinatário, e vice-versa, por meio de um processo de transmissão e recepção através de um canal que os separa fisicamente”.

Na abordagem de Bowditch (*apud* LUCAS, 2005, p.14) “a comunicação é frequentemente definida como a troca de informações entre um transmissor e um receptor, e a percepção do significado entre os indivíduos envolvidos”.

Já para Redfield (1967, p.5) “comunicação é, em linhas gerais, o processo de transferir uma pequena informação selecionada (uma mensagem) de uma fonte de informação à um destinatário”. O autor ainda complementa afirmando que as mensagens selecionadas podem ser transmitidas pela palavra falada ou escrita, por quadros, ou por algum outros meios onde o receptor decifra a mensagem

transmitida, tornando-a compreensível ao destinatário da informação. Este esquema pode ser melhor visualizado na figura 1.

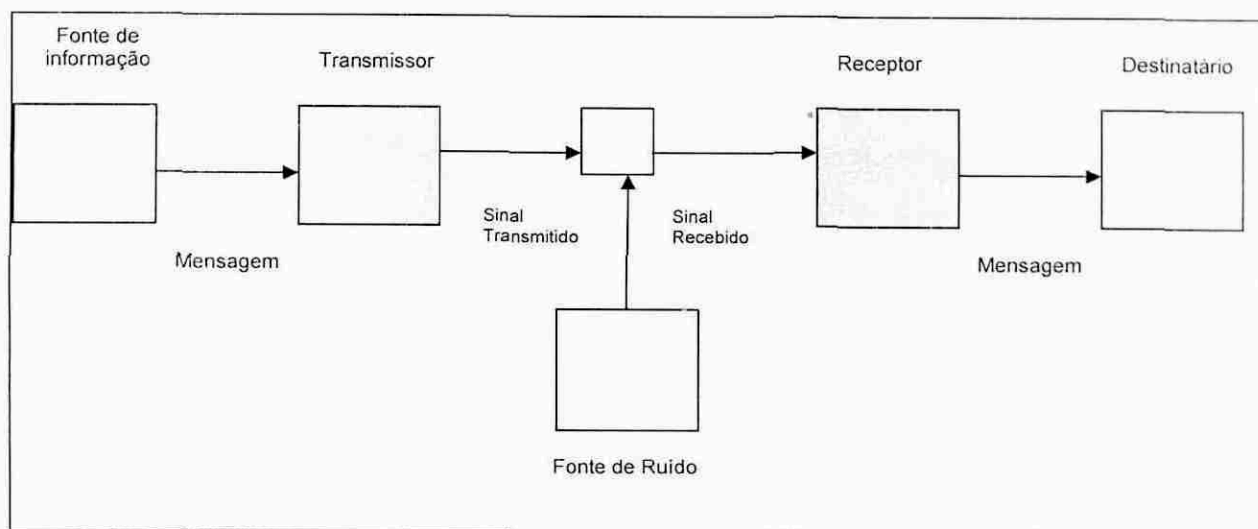


Figura 1: Processo básico de comunicação.  
Fonte: Adaptado de Redfield, 1967, p. 6.

Este esquema do processo de comunicação, segundo Redfield (1967) identifica ainda um outro elemento importante: o ruído, o qual apresenta-se como uma designação genérica das distorções, dos acréscimos e dos erros que prejudicam a mensagem, um sinal em seu caminho do transmissor para o receptor.

De acordo com Kotler (1998) o modelo tradicional para o desenvolvimento de uma comunicação eficiente possui nove elementos fundamentais, são eles:

- a) **emissor:** aquele que emite a mensagem para a outra parte;
- b) **codificação:** o processo de transformar o pensamento em forma simbólica;
- c) **mensagem:** o conjunto de símbolos que o emissor transmite;
- d) **mídia:** os canais de comunicação através dos quais a mensagem passa do emissor ao receptor;
- e) **decodificação:** o processo pelo qual o receptor confere significado aos símbolos transmitidos pelo emissor;
- f) **receptor:** à parte que recebe a mensagem emitida pela outra parte;

transmitida, tornando-a compreensível ao destinatário da informação. Este esquema pode ser mais bem visualizado na figura 1.

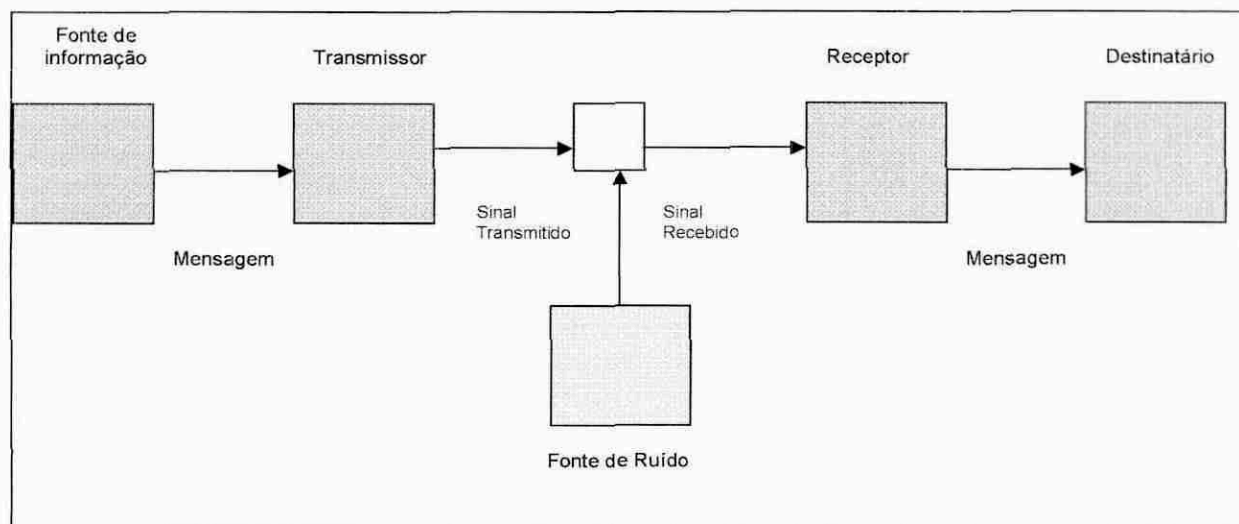


Figura 1: Processo básico de comunicação.  
Fonte: Adaptado de Redfield, 1967, p. 6.

Este esquema do processo de comunicação, segundo Redfield (1967) identifica ainda um outro elemento importante: o ruído, o qual se apresenta como uma designação genérica das distorções, dos acréscimos e dos erros que prejudicam a mensagem, um sinal em seu caminho do transmissor para o receptor.

De acordo com Kotler (1998) o modelo tradicional para o desenvolvimento de uma comunicação eficiente possui nove elementos fundamentais, são eles:

- a) **emissor:** aquele que emite a mensagem para a outra parte;
- b) **codificação:** o processo de transformar o pensamento em forma simbólica;
- c) **mensagem:** o conjunto de símbolos que o emissor transmite;
- d) **mídia:** os canais de comunicação através dos quais a mensagem passa do emissor ao receptor;
- e) **decodificação:** o processo pelo qual o receptor confere significado aos símbolos transmitidos pelo emissor;
- f) **receptor:** à parte que recebe a mensagem emitida pela outra parte;

- g) **resposta**: as reações do receptor após ter sido exposto à mensagem;
- h) **feedback**: à parte da resposta do receptor que retorna ao emissor;
- i) **ruído**: distorção ou estática não-planejada durante o processo de comunicação, que resulta em uma mensagem chegando ao receptor diferente da forma como foi enviada pelo emissor.

Tais elementos podem ser melhor verificados na figura 2, a seguir:

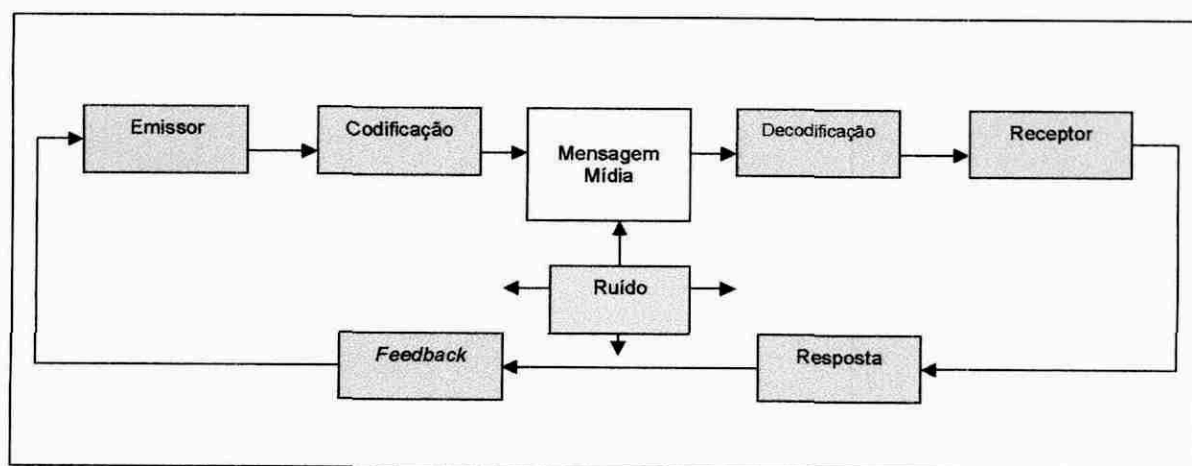


Figura 2: Elementos do processo de comunicação.  
 Fonte: Adaptado de Kotler, 1998, p. 528.

Complementando o modelo proposto por Redfield, Kotler (1998) afirma que os emissores devem conhecer as audiências que pretendem atingir bem como as respostas esperadas. “Eles codificam suas mensagens de maneira que as mesmas levem em consideração como a audiência-alvo, geralmente, as decodifica.” (KOTLER, 1998, p. 528).

Para que uma comunicação possa atingir a eficácia o processo de codificação do emissor deve estar em sintonia com o processo de decodificação do receptor, Kotler (1998, p.528) afirma que:

As melhores mensagens são, essencialmente, sinais que sejam familiares ao receptor. Quanto maior o campo de experiência do emissor coincidir com o do receptor, maior será a probabilidade de a mensagem ser eficaz. Isto implica uma responsabilidade para os comunicadores de um estrato social (como os profissionais de propaganda) que desejam comunicar eficientemente com outro estrato (como operários de fábrica).

cinco elementos: um *comunicador* (locutor, remetente, editor) que *transmite* (diz, expede, edita) *mensagens* (ordens, relatórios, sugestões) a um *destinatário* (público, respondente, audiência) com a finalidade de influenciar o comportamento deste, conforme comprovará sua *resposta* (feedback, reação).

O autor ainda afirma que:

As comunicações podem ser analisadas em função de qualquer um destes cinco elementos, embora todos eles estejam intimamente correlacionados. O papel do comunicador, seja ele chefe ou subordinado, depende da pessoa que ele é, daquilo que ele faz e da posição em que se encontra. Indivíduos que trabalham são personalidades integrais, mas suas posições na administração ocupam apenas fragmentos de sua personalidade. (REDFIELD, 1967, p. 8)

Nesse sentido, Hall (1984, p. 132) afirma que “o processo de comunicação nas organizações contém elementos que são fortemente organizacionais e fortemente individuais”. Os elementos individuais dizem respeito principalmente à forma que cada pessoa interpreta a informação que lhe é passada. Já os organizacionais referem-se aos canais estruturados de comunicação e das posições ocupadas pelas pessoas.

A importância da comunicação dentro das organizações dá-se pelo fato de elas estarem diretamente relacionadas aos processos de tomada de decisão e liderança já que ambos só são possíveis através da obtenção de informações pertinentes. Katz e Kahn (*apud* HALL 1984, p. 132) afirmam que “as comunicações são a própria essência de um sistema social ou de uma organização”.

Quando se fez notada a importância das comunicações, muitas empresas aderiram apressadamente a elas, acreditando que se houvesse comunicações suficientes disponíveis a todos os membros da organização, todos saberiam e compreenderiam o que estava se passando, e a maioria dos problemas organizacionais desapareceria. Todavia, a mera dependência de maiores comunicações não pode acarretar mudanças positivas, fundamentais na própria organização. (HALL, 1984)

Para tanto, as comunicações devem fornecer informações precisas, no tom emocional apropriado, para todos os membros que necessitam do conteúdo dessas comunicações. Isto pressupõe que não haja excesso nem carência de informações no sistema, e que fique claro desde o início quem pode utilizar o que está disponível. (HALL, 1984)

Nesse sentido, Oliveira, F. (2003, p. 30) afirma que “através de análises constantes, o sistema de comunicação empresarial busca aperfeiçoar-se a ponto de calibrar a quantidade de informação à qualidade e direcionamento da informação”.

Contudo, o grau de importância das comunicações para a empresa, de acordo com Chiavenato (2000), pode ser medido através de alguns fatores, são eles:

- a) o grau de conflito ou de competição com meio ambiente externo;
- b) o grau de dependência de apoio interno e da unidade interna;
- c) o grau em que as operações internas e o meio ambiente externo estão racionalizados, isto é, caracterizados por uniformidades previsíveis e sujeitos a uma influência planejada, afetando os dois fatores anteriores;
- e
- d) o tamanho e a estrutura da organização empresarial, sua heterogeneidade de participantes e diversidade de seus objetos e sua centralização de autoridade.

Como em uma organização a comunicação é a forma pela qual se obtém a ação dos funcionários e é definida como um processo de transmitir e entender informações, quanto maior forem estes fatores acima citados, maior será a importância da comunicação para a empresa. O autor Chiavenato (1994) afirma que a comunicação assume um papel essencial para influenciar indivíduos e grupos a seguirem certos padrões de comportamento, para coordenar eficazmente as atividades grupais, para implantar processos de liderança e para desempenhar todas as funções administrativas.

Tendo consciência do grau de importância das comunicações dentro de uma organização, faz-se necessária a escolha dos sistemas que serão utilizados,

para tanto, é imprescindível que as peculiaridades da empresa sejam levadas em consideração.

Oliveira, F. (2003, p. 34) colabora afirmando que:

É preciso, também, considerar que cada empresa tem características próprias – como valores e cultura – que interferem fortemente na forma de comunicação que deverá ser usada. Esses valores e as missões das organizações dão origem a uma forma especial de comunicação que será mais bem decodificada pelos seus colaboradores e pessoas que com ela interagem diretamente. Em sentido contrário, mas não negativo, a comunicação na empresa também determina o sujeito envolvido em sua rotina. É preciso identificar pontos de ruptura, reconhecer e reforçar o trabalho, motivar, construir um consenso e criar mecanismos para capturar o conhecimento emanado do processo em si.

Por fim, cabe destacar que a definição dos programas / sistemas de comunicação devem estar alinhados aos objetivos que estes se propõem nunca deixando de lado o elemento principal deste processo: o receptor, os programas devem ser desenvolvidos para que *cheguem até este elemento da forma mais compreensível possível*.

#### **2.2.1.1 Comunicação formal e informal**

De acordo com Rego (1986b) duas redes de comunicação permeiam o sistema organizacional: a rede formal e a rede informal. A rede formal comporta todas as manifestações oficialmente enquadradas na estrutura da organização e legitimizadas pelo poder burocrático. Já a rede informal abriga as manifestações espontâneas da coletividade, incluindo a famosa rede de boatos, estruturada a partir da chamada cadeia sociológica dos grupinhos.

Na visão de Oliveira, F. (2003, p. 33)

A comunicação formal compreende toda a comunicação avalizada, ou seja, aquela de autoridade reconhecida e que está pela própria organização. É o discurso 'solene', a fala autorizada que anuncia as diretrizes, os valores e as crenças organizacionais; apresenta e reafirma os padrões e as sanções; informa e institui a organização como única.



A *comunicação formal* mantém uma relação direta com as necessidades de informação e comunicação da organização e os objetivos organizacionais. Sua legitimidade implica em dar uma certa estabilidade para assegurar o equilíbrio do grupo. Sob a perspectiva da oficialidade, a comunicação é gerenciada para que, estrategicamente, as informações circulem e cheguem aos seus destinos com altos índices de qualidade, atendendo às necessidades organizacionais e, também, as de seus públicos de interesse. Com tais objetivos, tenta-se eliminar as possíveis e prováveis resistências, ameaças e obstáculos quando das materializações comunicacionais. Assim, ampliam-se as probabilidades de a comunicação oficial atingir os seus propósitos, reduzir os focos de resistências e influenciar positivamente (sob a perspectiva organizacional) a comunicação informal. (OLIVEIRA, F., 2003)

No que tange à *comunicação informal*, tem-se a “rede de boatos” como seu exemplo clássico. De acordo com Redfield (1967) a rede de boatos é um dos meios de comunicação que menos confiança merecem pois, não se pode dizer com exatidão a direção, a velocidade ou o conteúdo de uma mensagem assim transmitida. Os processos de nivelamento e assimilação atuam sobre o boato reduzindo os seus detalhes, ampliando os que permanecem e reestruturando-os de acordo com as necessidades e os interesses de seus propagadores.

Sendo assim, não se deve dar grande ênfase à estas informações pois conforme Redfield (1967, p.12) “é tão difícil conseguir que uma informação completa e exata chegue à pessoa indicada no momento exato através dos mecanismos formais que parece pouco adequado até mesmo experimentar esses mecanismos informais”.

Todavia, Rego (1986b) defende a idéia de que não se deve combater nem ignorar a rede informal, porque a oposição pode apenas encorajar o informal contra o formal. Esta rede deve ser utilizada sobre o sistema formal de modo a abri-lo convenientemente, de acordo com determinadas circunstâncias. O autor ainda afirma que:

A construção de um modelo sinérgico de comunicação há, necessariamente, de passar pelo estudo das redes de comunicação. Essas linhas de pensamento podem ser extremamente úteis para a compreensão da fenomenologia da comunicação organizacional. Dir-se-ia que constituem a fonte onde irão beber todos os profissionais que pretendem construir um modelo avançado de comunicação a serviço de empresas do tipo complexo. (REGO, 1986b, p. 55)

Sendo assim, conclui-se que ambas as redes de informações, formal e informal, devem ser respeitadas e utilizadas da melhor forma possível dentro de uma organização. As duas possuem grande relevância dentro dos canais de comunicação, pois possuem formas distintas de dar vazão às informações dentro da empresa. Cabe destacar que a importância da rede informal está diretamente ligado a fatores sociológicos e também psicológicos existentes na coletividade.

#### 2.2.1.2 Métodos e tipos de comunicação

Antes de identificar os tipos de comunicação existentes em uma organização, faz-se necessário expor os fluxos existentes para a transmissão de tais comunicações.

Conforme Redfield (1967, p. 18) "para apoiar a estrutura e o funcionamento básico de uma organização formal é necessário que haja um fluxo de informações essenciais movendo-se de maneira tríplice: para baixo, para cima e horizontalmente".

Nesse sentido, o autor categoriza as comunicações de três formas:

- a) **comunicações de fluxo descendente:** são transmitidas informações como ordens (diretrizes e procedimentos), organização (estrutura, responsabilidades, autoridades e departamentos) e informações gerais. Tais informações são transmitidas, principalmente, via comunicação oral, escrita e simbólica;
- b) **comunicação de fluxo ascendente:** as principais informações transmitidas dizem respeito aos relatórios que transmitem dados estatísticos (unidades produzidas ou distribuídas, tempo e distância compreendidos na operação, etc) e financeiros. Também são transmitidas

opiniões, idéias e sugestões bem como reclamações, queixas e críticas sobre o sistema como um todo. A informação é transmitida para cima através de relatórios escritos, contatos pessoais, conferências de toda espécie e reuniões sociais; e

c) **comunicações de intercambio horizontal:** troca de informações entre as diversas posições e unidades do mesmo nível. Tais informações podem ser trocadas através de contatos diretos, fora da sala de reuniões, por telefone, ou através dos processos de liberação e revisão do material escrito.

Já, de acordo com Hall (1984), pode-se classificar os tipos de comunicação, de acordo com seu fluxo, em dois grandes grupos: as comunicações verticais e as comunicações horizontais.

As comunicações verticais compreendem tanto as comunicações descendentes como as ascendentes e ainda, as comunicações sobre as disfunções da hierarquia bem como com as pessoas de fora da organização. As comunicações descendentes dizem respeito às seguintes informações: instruções de tarefa, fundamentação lógica das tarefas e sua relação com o restante da organização, procedimentos e práticas organizacionais, *feedback* a respeito do desempenho dos indivíduos e, informações sobre as metas da organização (HALL, 1984)

Por sua vez, as comunicações ascendentes podem assumir diversas formas, podendo reduzir-se, entretanto, ao que as pessoas dizem sobre elas mesmas, seu desempenho e seus problemas, sobre as práticas e políticas organizacionais e sobre o que precisa ser feito e como precisa ser feito. (HALL, 1984)

As comunicações horizontais, de acordo com Katz e Kahn (*apud* HALL, 1984, p. 142) "são cruciais para o funcionamento eficiente do sistema" estas comunicações compreendem tanto as informações trocadas *dentro* de uma unidade quanto *entre* as unidades.

Por fim, o autor Rego (1986b) com base nos fluxos, métodos e canais de comunicação afirma a existência de oito tipos de comunicação, são eles:

- a) *comunicação direta-recíproca-privada*: conversação entre dois gerentes ou dois funcionários;
- b) *comunicação direta-recíproca-pública*: uma assembléia geral com todos os funcionários, onde cada um exporá publicamente ao gerente, por exemplo, problemas existentes na empresa;
- c) *comunicação direta-unilateral-privada*: uma conferência do diretor para um grupo de gerentes;
- d) *comunicação direta-unilateral-pública*: um discurso do presidente para todos os funcionários, por ocasião do aniversário da empresa;
- e) *comunicação indireta-recíproca-privada*: conversa entre dois funcionários por telefone;
- f) *comunicação indireta-recíproca-pública*: troca de idéias entre um superior e subordinados, através da publicação da empresa;
- g) *comunicação indireta-unilateral-privada*: um comunicado interno, escrito, de um gerente para um supervisor; e
- h) *comunicação indireta-unilateral-pública*: comunicação coletiva: mensagens transmitidas através de publicações para empregados.

Sendo assim, cabe ao profissional de comunicação identificar quais os fluxos existentes na organização bem como o público que deve ser atingido e com base nestas informações, definir qual a melhor maneira de realizar o processo comunicacional.

#### 2.2.1.3 Problemas e barreiras

O autor Hall (1984, p. 145) afirma que "as comunicações nas organizações não são perfeitas" elas sofrem mudanças e são alteradas à medida que atravessam o sistema comunicacional. O fato de ser transformada implica em o receptor final receber uma mensagem diferente daquilo que foi originalmente enviado alterando assim, a intenção do processo de comunicação.

Guetzkow (*apud* HALL, 1984, p. 145) afirma que:

Uma vez que diferentes pessoas ocupam diferentes pontos de iniciação e recepção das mensagens, há muita assimilação de significados ao contexto dentro do qual a transmissão ocorre. Os quadros de referência numa multiplicidade de nódulos diferem em função da variedade dos antecedentes pessoais e ocupacionais, assim como em decorrência das diferenças de ponto de vista induzidas pela posição do comunicador na organização.

As experiências colhidas durante a vida de cada indivíduo acabam fazendo com que ele observe e interprete as circunstâncias e as informações de um modo peculiar, sendo assim, as mensagens transmitidas à um grupo de pessoas, pode ser interpretada de diversas formas.

Por outro lado, Hall (1984) afirma que existem três motivos causadores de alterações nas comunicações, são eles:

- a) *por omissão*: quando ocorre a eliminação de aspectos das mensagens, isto porque o receptor pode não ser capaz de aprender todo o conteúdo da mensagem e recebe ou transmite apenas aquilo que é capaz de aprender. Pode ser intencional ou não.
- b) *por distorção*: quando há alterações dos sentidos das mensagens à medida que elas atravessam a organização; e
- c) *por sobrecarga*: a grande quantidade de informações pode levar tanto para a omissão quanto para a distorção das mensagens.

Já para Chiavenato (2000) os responsáveis pelos problemas no processo de comunicação são as barreiras existentes dentro da organização, as quais fazem com que a mensagem enviada e a mensagem recebida e interpretada sejam diferentes entre si.

De acordo com o autor, estas barreiras podem ser:

- a) *barreiras técnicas*: onde os problemas ocorrem por consequência de falas mecânicas, obstruções físicas, disfunções tecnológicas, obstáculos concretos ou outras condições relacionadas com espaço ou distância. As barreiras técnicas geralmente se situam nos estágios de transmissão, meios e recepção do processo de comunicação.
- b) *barreiras semânticas*: referem-se às complicações decorrentes da efetiva transmissão e compreensão, são as mais evidentes nas

expressões escritas e na linguagem oral, mas podem estar presentes em outras formas de símbolos, sinais e gestos;

c) *barreiras humanas*: estão relacionadas com as emoções pessoais, preconceitos, percepções, atitudes etc. Os indivíduos têm diferentes maneiras de perceber as mesmas coisas.

Todavia, Hall (1984) afirma que a organização dispõe de diversos mecanismos através dos quais se pode manter o sistema de comunicações tão desobstruído quanto possível. O autor cita como exemplo a duplicação de relatórios para verificação que, embora contribua para aumentar o fluxo de papéis e outros meios de comunicação na organização, permite que um maior número de pessoas veja ou ouça uma informação específica e responda a ela. O autor ainda sugere que os receptores das comunicações devem estar cientes da tendenciosidade dos emissores da mensagem e desenvolver suas próprias contra-tendenciosidades como dispositivo de proteção. Um alternativa seria ir direto à fonte de informações, evitando assim que as mensagens passem pela interpretação de outras pessoas, chegando com menos tendenciosidade ao receptor.

Por fim, torna-se importante que o profissional de comunicação tenha consciência de tais barreiras para que possa identificá-las e, se possível, eliminá-las ou, ao menos, minimizá-las para que o processo de comunicação não seja prejudicado.

#### **2.2.1.4 Eficácia e eficiência na comunicação organizacional**

De acordo com Rego (1986b, p. 31) gerar consentimento é a meta final da comunicação organizacional. Alcançar a aceitação, por meio de comunicação expressiva -- emocional, deve ser o objetivo dos profissionais que lidam com comunicação nas empresas. Para o autor, "o objetivo deve ser o de aproximar a comunicação ao nível da expressividade maior dos empregados".

Já de acordo com Redfield (1967), para que seja considerada eficiente, a comunicação organizacional deve apresentar alguns princípios. São eles:

- a) *clareza*: este princípio refere-se à comunicação absorvida com facilidade onde não haja a necessidade de empreender esforços para ouvi-la e muito menos para entendê-la. O anseio por clareza trata-se então de um esforço para melhorar o emprego e o entendimento da linguagem.
- b) *coerência*: admite que todas as mensagens e comunicações administrativas devem ter uma certa ligação entre si, ou seja, devem todas estar de acordo com os objetivos da organização.
- c) *adequação*: O objetivo das comunicações administrativas é assegurar um perfeito fluxo de informações, buscando o equilíbrio entre a quantidade de mensagens recebidas e utilizadas.
- d) *oportunidade e atualidade*: o princípio de oportunidade diz respeito às influências que as mensagens podem receber quando passadas em um momento inoportuno já o princípio da atualidade defende que as mensagens devem ser atualizadas pois, de acordo com Redfield (1967, p. 38) "informações desatualizadas são tão más quanto nenhuma, ou talvez piores." Nesse sentido, faz-se necessário rever e atualizar periodicamente as instruções e os relatórios, a fim de eliminar o que já é ou está se tornando obsoleto.
- e) *distribuição*: diz respeito à forma que a mensagem é levada até o destinatário final. Por mais clara que seja a mensagem, é indispensável que ela atinja a pessoa exata na posição exata para que se torne realmente eficaz.
- f) *adaptação e uniformidade*: a adaptação diz respeito à flexibilidade e a conveniência no que se refere à individualidade. Já a uniformidade é o oposto da adaptação, visto que se refere ao fato de transmitir a informação de uma forma só. Para tanto, Redfield (1967) afirma que conseguir um equilíbrio entre a adaptação e a uniformidade é um dos mais difíceis encargos da direção.
- g) *interesse e aceitação*: para que estes princípios ocorram, torna-se necessário que na comunicação descendente o moral seja elevado e, na



comunicação ascendente é preciso que o chefe saiba ouvir, isto é, faz-se necessário que haja uma atmosfera adequada à comunicação.

Todavia, Rego (1986b, p. 38) salienta que:

Uma comunicação eficaz não é, como a primeira vista pode parecer, um ato em que emissor e receptor se envolvem numa mensagem, com resultados claros e consensuais para os dois. O emissor pode ter claramente em vista o objetivo de sua mensagem, com a qual concorda o receptor, mas ambos podem se comportar de maneira diferente, com se tivessem mensagens diferentes. A eficácia do desempenho comunicativo não é a mesma coisa que a eficiência do encontro comunicativo. Duas pessoas podem ser eficientes, mas os resultados de um encontro de comunicação podem ser desastrosos. Explicando, pode-se perceber que o produto a se comunicar, o desempenho do emissor, com suas habilidades, integram o processo de comunicação, mas também integram aquele processo a situação, o reportes de jornal, a mensagem que o receptor interpreta, suas habilidades de captação etc. não se pode analisar eficácia, isolando-se qualquer um desses elementos.

A eficácia em um encontro comunicacional só pode ser alcançada levando-se em conta todos estes elementos, ou seja, as habilidades, o desempenho, as experiências passadas bem como a situação, o contexto, em que ambos encontram-se, receptor e emissor. Sem considerar tais fatores, torna-se mais fácil que a interpretação dada por cada um dos agentes seja divergente.

Nesse sentido, o autor afirma que a eficácia em um encontro comunicativo pode ser medido de acordo com algumas variáveis, são elas: relevância, credibilidade, adequação, entendimento e sincronia.

A eficiência comunicativa deve ser vista como uma potencialidade, de um lado, do emissor, de afetar outros de modo a fazê-los seguir suas intenções e também o potencial para ser afetado pelos outros, de forma que sejam vantajosos para si ou para sua organização. Por outro lado, o desenvolvimento das aptidões de alguém para receber comunicação é tão importante como o desenvolvimento das aptidões para comunicar. (REGO, 1986b)

Para tanto, o autor fornece como alternativa para estes pressupostos a necessidade dos empregados se engajarem no processo de tomada de decisões bem como, um maior investimento em treinamento, pois, de acordo com March e Simon (*apud* REGO, 1986b, p. 32) "Quanto mais bem treinada for a pessoa antes

de ocupar o cargo, tanto menor será a necessidade de comunicação enquanto está no desempenho da ocupação.”

Nesse sentido, mais uma vez, torna-se notável a necessidade da realização de um bom planejamento de todo o processo de comunicação organizacional, no qual devem ser identificados os indivíduos envolvidos bem como as habilidades necessárias e as que este já possui, para então, verificar se existe a necessidade de realizar treinamento e capacitação para que a eficácia seja alcançada.

### **2.2.1.5 Planejamento das comunicações**

Na busca de um processo comunicacional eficaz, torna-se imprescindível o planejamento de todos os recursos envolvidos. Nesse sentido, alguns autores, como Rego (1986b), afirmam que o planejamento das ações comunicativas organizacionais deve estar alinhado com as estratégias da empresa e, sendo assim, referem-se ao planejamento comunicacional como planejamento estratégico da comunicação organizacional.

Para tanto, Rego (1998a, p. 222) aponta para a importância da comunicação no planejamento estratégico das organizações:

Entendemos que o sistema de comunicação dá vigor e consistência às grandes estratégias de planejamento, necessárias para a sobrevivência, expansão e diversificação empresariais. O planejamento em comunicação deve, pois, se atrelar ao planejamento estratégico. Outros resultados podem ser conseguidos na cultura interna, pela comunicação, os corpos diretivos passam a ter uma identidade pública, um perfil técnico, um conceito profissional no mercado, situações que vêm contribuir para a viabilização do conceito e identidade da organização.

Sendo assim, o planejamento estratégico dos programas e projetos de comunicação empresarial requer uma minuciosa leitura do meio ambiente. Rego (1986b, p. 111) colabora afirmando que “incorrem em grave erro os comunicadores e profissionais que planejam suas atividades sem atentarem para as oportunidades, riscos e ameaças e tendências do macro-ambiente”.

No intuito de ajudar os dirigentes de estruturas de comunicação a direcionar o planejamento estratégico de seus programas e, levando em consideração o sistema ambiental, identificando as condições que influenciam decisivamente sobre os rumos das organizações, Rego (1986b) aponta 15 estratégias para a comunicação empresarial:

- a) *planejar a comunicação de maneira sinérgica e integrada*: a comunicação empresarial não envolve apenas as formas, os recursos e os canais da comunicação coletiva, mas também as comunicações humanas, interpessoais, grupais onde, devem ser considerados os fluxos, as redes, o volume de papéis normativos e os climas sócio-organizacionais. Integrar tais circuitos e torná-los sinérgicos é a principal estratégia dos novos tempos.
- b) *abrir e tornar mais equilibrados os fluxos da comunicação*: é imprescindível o ajuste entre os fluxos descendente, ascendente e lateral. Com preocupações para o fluxo ascendente, exigência das novas posturas sociais e para o fluxo lateral, de coordenação. A abertura da participação dos colaboradores nos processos administrativos, trazendo suas experiências e sugestões podem trazer grandes benefícios para a organização: por um lado a empresa pode garantir uma força de trabalho mais motivada por sentir suas opiniões valorizadas e respeitadas e, por outro lado, pode conseguir informações que grande valia para os processos decisórios.
- c) *tornar simétricos o marketing institucional e o marketing comercial*: isto significa aumentar a redundância, racionalizar a linguagem, economizar custos e fazer com que a imagem que se passa para a opinião pública se torne igual à identidade que se quer projetar. Pois se torna inconcebível que empresa e produto apresentem aspectos diferentes, a identidade da organização deve estar presente da mesma forma tanto na produção quanto na comercialização do seu produto final.
- d) *valorizar e enfatizar canais participativos de comunicação*: garantir a maior participação dos subordinados nos sistemas de engajamento e

concordância. Caixas de sugestões, prêmios de produtividade, concursos internos, reuniões de *brainstorming* e *brainwriting*. Pois, como já citado, essa postura da empresa pode lhe garantir uma força de trabalho motivada bem como informações de grande valia.

e) *estabelecer uma identidade (transparente e forte) para projeção externa*: agregar situações que darão à empresa uma personalidade. Isto significa agregar valores, princípios e conceitos à imagem que se passa para a opinião pública.

f) *criar uma linguagem sistêmica e uniforme*: devem-se procurar preservar uma linguagem única, estabelecendo condições para uso e desenvolvimento de canais de comunicação com a indicação de sua periodicidade, linguagem, conteúdos e formas, para que assim, as informações circulem com maior eficiência.

g) *valorizar o pensamento criativo*: os projetos de comunicação podem, de alguma forma, estimular o pensamento criativo das empresas, contribuindo para criar um clima sociocultural integrado e aberto.

h) *acreditar na comunicação como um poder organizacional*: a comunicação, em qualquer uma de suas formas, exerce um poder: o de obter engajamento, concordância. Por isso, ela torna-se um investimento dos mais poderosos para legitimar os climas, os objetivos e as estratégias empresariais.

i) *reciclar periodicamente o corpo de profissionais*: o ajustamento das estratégias de comunicação numa empresa dependerá da maior ou menor sensibilidade do executivo de comunicação, de sua postura reflexiva, domínio de técnicas de comunicação, nível de abstração, conhecimento de técnicas de administração, entendimento integrado da organização, nível de percepção do macro-ambiente. Tais qualidades se desenvolvem com um programa de reciclagem de conhecimentos, onde, o profissional deve procurar incessantemente o saber, o aprender. Renovar os conhecimentos, adquirir novas experiências e habilidades, pode tornar-se de grande valia nos processos organizacionais.

j) *investir maciçamente em informações*: os sistemas de comunicação nos próximos anos devem privilegiar os chamados sistemas de informação, que suprirão os níveis gerenciais e decisórios para a tomada de decisões. Tais programas deverão se preocupar não apenas com dados de natureza quantitativa como com informações qualitativas.

k) *valorizar os programas de comunicação informal*: encaixa-se na estratégia de ajustamento do clima interno. A expressividade dos grupos de uma empresa depende da política de comunicação voltada para a informalidade.

l) *assessorar, não apenas executar programas de comunicação*: necessidade dos empresários em ouvir mais de perto os intérpretes do meio ambiente. Torna-se necessário entender a comunicação no seu conceito maior – de planejamento das formas de projeção do conceito de uma empresa, de execução de tarefas técnicas e de leitura dos ambientes externos e dos comportamentos psicossociais.

m) *focar a comunicação para prioridades*: escolher os alvos, pesquisar as necessidades, identificar pontos fortes e fracos, estabelecer canais adequados e momentos apropriados. Estes ajustes darão aos programas mais racionalidade e objetividade, se traduzirão pela maior economia de custos e redundarão em resultados mais palpáveis e imediatos.

n) *ter coragem para assumir riscos e gerar inovações*: em momentos de crise, para continuar aparecendo e permanecer projetando um conceito, a empresa necessita utilizar-se da comunicação. Ter coragem pra assumir riscos, estabelecer programas inovadores e inteligentes de comunicação e procurar defender vigorosamente pontos de vista avançados – devem ser metas dos profissionais da comunicação que quem fazer a história de uma organização, não apenas passar por sua história, como se fossem meros acidentes de percurso.

Sendo assim, na elaboração de um plano para o processo de comunicação organizacional, fica eminente a necessidade de se identificar todos os elementos presentes nestes processos, sejam eles internos ou externos bem

como identificar a influência que estes causam no sistema como um todo. Tendo como base tais elementos pode-se então definir os objetivos e metas da comunicação, isto sem esquecer que tais objetivos devem estar de acordo com os objetivos globais da organização.

A definição de tais objetivos torna-se relevante, pois quando não se tem idéia dos alvos e objetivos que se quer alcançar, a programação será fraca, difusa, inconsistente e pouco transparente, podendo assim, prejudicar a eficácia do processo comunicacional.

### 3 METODOLOGIA

Com a finalidade de alcançar os objetivos delineados neste estudo, fez-se necessária a utilização de algumas técnicas e métodos que foram responsáveis pela instrumentalização e fundamentação da pesquisa de forma ordenada.

Para tanto, neste capítulo serão abordados o tipo de pesquisa, o universo de pesquisa, as técnicas de coleta de dados bem como as limitações do estudo.

#### 3.1 Tipo de pesquisa

A pesquisa científica pode ser categorizada segundo dois critérios básicos: quanto à finalidade do estudo e quanto aos meios de investigação. Seguindo esta taxionomia, a pesquisa apresenta a seguinte classificação.

Quanto aos fins, Gil (1991) afirma que é usual a classificação com base em seus objetivos gerais. Assim, é possível classificar as pesquisas em três grandes grupos: exploratórias, descritivas e explicativas.

Primeiramente, pode-se classificar este estudo como exploratório, pois se fez necessária a verificação da realidade da organização e de seus processos bem como a literatura da área, com a finalidade de buscar um maior conhecimento para então planejar a pesquisa.

O presente estudo apresenta-se também como uma pesquisa de caráter descritivo, onde foram apresentadas as características do processo de comunicação do Curso de Graduação em Administração à Distância. Conforme Gil (1991) tais pesquisas tem como objetivo principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. Vários estudos podem ser classificados sob este título e, uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação.

O autor ainda colabora afirmando que neste tipo de pesquisa o pesquisador precisa saber exatamente o que pretende com o estudo, ou seja, o que quer saber e como fará para atingir o desejado.



De acordo com os objetivos específicos deste trabalho, pode-se caracterizá-lo também, com relação ao grau de estrutura e objetivos da pesquisa, como sendo uma pesquisa descritiva conclusiva pois, segundo Mattar (1999) as pesquisas conclusivas, podem ser caracterizadas por possuírem objetivos bem definidos, procedimentos formais, serem bem estruturadas e dirigidas para a solução de problemas ou avaliação de alternativas de curso de ação.

Vale ressaltar que todos os projetos de pesquisa caracterizados como descritivos são, por consequência lógica, conclusivos, pois o primeiro diz respeito à natureza do relacionamento entre as variáveis estudadas e o segundo se refere ao objetivo e grau em que o problema está cristalizado. (MATTAR, 1999)

Já, quanto aos meios, Vergara (apud ZANELLA, 2006) afirma que as pesquisas podem ser: de campo, de laboratório, telematizada, documental, bibliográfica, experimental, *ex-post-facto*, participante, pesquisa-ação e estudo de caso.

O estudo aqui desenvolvido pode ser classificado como estudo de caso que, para Mattar (1999), pode ser caracterizado como um estudo profundo, mas não amplo, através do qual se procura conhecer profundamente apenas um ou poucos elementos da população sobre um grande número de aspectos e suas inter-relações. Este estudo apresenta tal caráter por tratar-se de um aprofundamento de um caso particular, ou seja, a análise intensiva de uma única organização: o curso de Graduação em Administração à Distância, no qual pretende-se reunir informações tão numerosas e detalhadas quanto possíveis. Isto é, este estudo pode assim ser classificado tendo em vista que possui um objeto de pesquisa restrito que visa aprofundar os aspectos característicos do processo de comunicação da organização em questão.

Todavia, esta pesquisa também pode ser caracterizada como pesquisa-ação que, segundo Thiollent (apud ZANELLA, 2006, p. 33):

Pesquisa-ação é um tipo de pesquisa social com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo.

Este estudo pode ser classificado como tal pelo fato de a autora participar do projeto em questão como tutora e, ter a possibilidade de sugerir mudanças para o aperfeiçoamento do processo comunicacional da organização. Visto que o presente trabalho possui um de seus objetivos a verificação dos processos comunicacionais dentro do curso de Graduação em Administração à Distância e, a proposição de melhorias, caso necessário.

Cabe destacar também que a pesquisa utilizou-se dos métodos de pesquisa documental e bibliográfica em documentos da organização e bibliografias da área estudada. Dentre os documentos analisados, destacam-se o projeto pedagógico e guia geral do curso e quanto à bibliografia utilizada para o embasamento teórico, encontra-se autores como Rego, Redfield e Hall, no que tange às comunicações e, referente à educação à distância, Litwin, Belloni e Oliveira dentre outros. Devido à participação natural da pesquisadora dentro da organização, nesta pesquisa também foram utilizados métodos de observação como forma de investigação, de captação de informações.

### **3.2 Universo de pesquisa**

De acordo com Barbetta (*apud* ZANELLA, 2006, p. 101) “população é o conjunto de elementos que formam o universo de nosso estudo e que queremos abranger no nosso estudo. São os elementos para os quais desejamos que as conclusões oriundas da pesquisa sejam válidas”. Sendo assim, o objeto de estudo desta pesquisa, por tratar-se de um estudo de caso, é a própria organização estudada, ou seja, o Curso de Graduação em Administração à Distância da UFSC.

Para a coleta de dados, adotou-se a o método por amostragem não probabilística onde os elementos da amostra foram escolhidos com base no julgamento da pesquisadora pois, em decorrência dos fatores tempo e recursos seria inviável realizar um estudo censitário.

De acordo com Zanella (2006, p. 105) “na amostragem por julgamento, também chamada de intencional, os elementos escolhidos são aqueles julgados

típicos da população que se quer pesquisar. O pesquisador usa critérios profissionais ao invés do acaso pra selecionar os elementos da amostra". Dessa forma, na escolha da amostra para coleta de informações deste estudo foram levados em consideração aspectos como a disponibilidade para responder e ter algum conhecimento do assunto da pesquisa. Deste modo, a amostra escolhida compôs-se dos seguintes elementos:

- a) Coordenador do curso;
- b) Os dois tutores supervisores;
- c) Coordenador da tutoria;
- d) Um professor; e
- e) Os sete tutores, do turno noturno;

A grande preocupação na escolha destes participantes diz respeito, principalmente, a sua representatividade e qualidade, em detrimento de sua quantidade, pois se tratando de pesquisa com *delineamento qualitativo*, este fator é fundamental. No caso dos tutores, essa amostra foi determinada por se tratar do turno em que a pesquisadora atua, tornando-se mais fácil a coleta de dados por observação e também, devido ao fato de poderem-se observar os agentes trabalhando sem que houvesse qualquer constrangimento por estarem sendo observados.

Os coordenadores e supervisores foram escolhidos para coleta de dados por serem considerados peças-chave nos processos do curso. Todas as informações relativas à organização passam, necessariamente, por eles e por isto, estes podem ser vistos como os maiores detentores de informações sobre os processos administrativos e pedagógicos do curso.

### 3.3 Coleta de dados

Conforme Mattar (1999), as pesquisas podem ser classificadas em: pesquisas qualitativas e pesquisas quantitativas. O autor aborda que pesquisa qualitativa é conceituada como a presença ou ausência de algo, já a quantitativa procura medir o grau em que algo está presente. Para Demo (*apud* MATTAR

1999), o processo de pesquisa qualitativa é processo de descobrimento; o processo de pesquisa quantitativa busca provas.

No entanto, a grande diferença entre estes dois tipos de pesquisa dá-se na metodologia aplicada a cada uma delas. Na pesquisa qualitativa os dados são colhidos através de perguntas abertas, em entrevistas em grupos e individuais e em testes projetivos. Na pesquisa quantitativa os dados são obtidos de um grande número de respondentes, usando-se escalas, geralmente, numéricas, e são submetidos a análises estatísticas formais. Sendo assim, a pesquisa realizada neste estudo pode ser classificada como qualitativa pois, não utilizará dados de origens estatísticas e/ou numéricas, o que se pretende é fazer análises em profundidade com base em critérios pré-estabelecidos, obtendo-se as percepções dos elementos pesquisados sobre os eventos de interesse.

Nesse sentido, esta pesquisa utilizou a abordagem qualitativa onde foram enfatizados os processos buscando conhecer e verificar como o fenômeno da comunicação ocorre dentro da organização.

De acordo com Mattar (1999) a forma mais tradicional e corriqueira de obtenção de dados em pesquisa é através da comunicação com o detentor dos dados, e a sua principal característica é de que o fato é obtido através de declaração do próprio respondente. O autor ainda afirma que existem três formas de obtenção de dados: as entrevistas, os questionários e através da observação.

Pelo método da entrevista, as perguntas são efetuadas e as respostas anotadas por um entrevistador, e o entrevistado responde verbalmente as perguntas. As entrevistas podem ser individuais ou em grupo, pessoais ou por telefone, estruturadas ou não estruturadas. Outra forma é através de questionários, que têm como característica mais importante ser o próprio respondente quem lê a pergunta e a responde diretamente no instrumento de pesquisa, sem o auxílio dos entrevistadores. (MATTAR, 1999) E, por fim, o autor caracteriza a pesquisa por observação como sendo a forma de obtenção de dados sem que haja a comunicação com o pesquisado, tem como principal característica que os dados não são obtidos por declaração

A forma de obtenção de dados neste trabalho foi planejada de acordo com os objetivos gerais e específicos a que esta pesquisa se propõe. Nesse sentido, em um primeiro momento, foi realizada uma pesquisa exploratória em dados secundários (dados já existentes, registrados e trabalhados) como: bibliografias existentes sobre o assunto, documentos oficiais (legislação, guia geral do curso e projeto pedagógico), artigos, dissertações bem como fontes digitais.

Em um segundo momento, deu-se a coleta de dados primários, a qual foi efetuada através de entrevistas pessoais individuais, semi-estruturada e não disfarçada com a finalidade de identificar os processos que envolvem a comunicação dentro do curso bem como identificar os agentes envolvidos. Para tanto, foram realizadas as seguintes entrevistas:

- a) entrevista com os tutores supervisores, buscando identificar as atividades desenvolvidas pela tutoria, os processos de comunicação com os alunos, professores e demais agentes do curso; e
- b) entrevista com o coordenador de tutoria e coordenador do curso, tendo como finalidade de conhecer os processos e os agentes do curso;

A coleta de dados deu-se também por meio da observação do cotidiano da organização. Nesta análise, foram observadas as atividades dos sete tutores que compõe o turno noturno, das 16 às 20 h, com a finalidade de verificar o comportamento dos pesquisados durante a realização dos processos comunicacionais.

### **3.4 Limitações da pesquisa**

Por ser um estudo de caso, sua principal limitação está na dificuldade de se chegar à totalidade, pois analisa o caso específico do objeto de estudo da pesquisa. As conclusões advindas da presente pesquisa não podem ser generalizadas à outras organizações.

Cabe destacar também que este estudo se propôs a identificar as formas de comunicação existentes dentro do curso de Graduação em Administração,

identificando os agentes envolvidos e descrevendo seus processos. Para tanto, neste trabalho foram descritas e analisadas as diversas formas de comunicação existentes no curso para então, propor melhorias nos pontos em que a comunicação apresentava falha.

## 4 ESTUDO DE CASO

Neste capítulo será apresentada a organização pesquisada, suas características, processos, atividades e funções com ênfase nos processos de comunicacionais. Cabe destacar que tais informações são apresentadas com base no que está no projeto pedagógico do curso.

### 4.1 Curso de graduação em Administração à Distância

Desde 1995, a Universidade Federal de Santa Catarina vem atuando na modalidade à distância. Inicialmente, ofertando cursos de extensão para a Secretaria de Estado da Educação de Santa Catarina, cursos de especialização em nível de mestrado e também formação de professores com cursos de complementação em Química, Física, Matemática e Biologia. Desde o início desta modalidade, a UFSC vem oferecendo cursos que beneficiam diversos profissionais atuantes em todo o país. A partir de então a UFSC tem o propósito de institucionalizar a educação à distância e, nesse sentido, em 2005 criou-se a Secretaria de Educação à Distância como forma de dar suporte à esta modalidade.

Hoje a Universidade oferece cursos de licenciatura em Física e Matemática, apoiados com pólos no interior do estado. Estes locais possuem uma estrutura física que contam com computadores, tutoria, mediateca, laboratórios experimentais, impressoras, salas de estudos e auditório onde são realizadas as videoconferências, as provas presenciais e os seminários de integração. A Universidade ainda oferece, fora do estado de Santa Catarina, em parceria com a Universidade Virtual do Maranhão, o curso de licenciatura em Matemática e um curso de extensão em Educação à Distância.

Os cursos utilizam uma combinação de materiais didáticos: impressos, teleconferências, videoaulas, Internet, videoconferências e, principalmente, um sistema de acompanhamento ao estudante à distância, com apoio de tutores e monitores através de centrais de atendimento (0800), fax, e-mail e correio postal.



Esses cursos de curta duração e, em muitos casos, totalmente a distância, têm demonstrado ótimos resultados, atendendo uma ampla procura de profissionais de todas as áreas.

Atualmente, uma das políticas do Governo Federal é a ampliação do acesso ao ensino superior, incluindo-se aí a formação dos servidores públicos. O Curso de Graduação em Administração é um dos escolhidos devido sua importância para a formação de agentes de mudança, sobretudo no processo de desenvolvimento sócio-econômico do país.

Nesse contexto e em resposta à demanda motivada pelo Ministério de Educação, com a finalidade de atender às necessidades das empresas estatais em termos de qualificação dos seus servidores públicos, a Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, juntamente com outras instituições de ensino superior, participa do projeto de criação do Curso de Graduação em Administração, na modalidade a distância, como um programa da Universidade Aberta do Brasil – UAB/MEC.

Tal projeto segue o que está disposto no Decreto Nº 5707, de 23 de fevereiro de 2006 (anexo 1), que instituíram a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autarquia e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei Nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990.

Cabe destacar que a Universidade Federal de Santa Catarina já conta com a oferta de um Curso de Graduação em Administração na forma presencial reconhecido pela resolução 10063/2003. A adoção da oferta de um curso na modalidade a distância é resultante tanto da necessidade de atender aos estudantes residentes em regiões sem instituições de ensino superior, como também profissionais em serviço que necessitam de formação em nível universitário.

De acordo com seu projeto pedagógico, o objetivo geral do curso de graduação em Administração à Distância ministrado pela UFSC é o de formar o profissional administrador para atuar na micro, pequena e média empresa (pública e privada) dotado de capacidade empreendedora, capacidade analítica para

elaborar diagnósticos, propor mudanças, visão sistêmica e, que conduza dentro da ética as empresas a atenderem as necessidades da sociedade.

Para que tal objetivo seja atingido, a proposta metodológica adotada no curso de graduação em Administração à distância segue as seguintes diretrizes propostas em seu projeto pedagógico:

- a) nortear a concepção, criação e produção dos materiais didáticos, de forma que contemplem e integrem os tipos de saberes, hoje reconhecidos como essenciais às sociedades do Século XXI: os fundamentos teóricos e *princípios básicos dos campos de conhecimento*; as técnicas, práticas e fazeres deles decorrentes; o desenvolvimento das aptidões sociais, ligadas ao convívio ético e responsável;
- b) promover permanente instrumentalização dos recursos humanos envolvidos no domínio dos códigos de informação e comunicação, bem como suas respectivas tecnologias, além de estimular o desenvolvimento do pensamento autônomo, da curiosidade e criatividade;
- c) selecionar temas e conteúdos que reflitam, prioritariamente, os contextos das realidades vividas pelos públicos-alvos, nos diferentes espaços de trabalho e, também, nas esferas local e regional;
- d) adotar um enfoque pluralista no tratamento dos temas e conteúdos, recusando posicionamentos unilaterais, normativos ou doutrinários;
- e) nortear as atividades avaliativas da aprendizagem, segundo uma *concepção que resgate e revalorize a avaliação como informação e tomada de consciência de problemas e dificuldades*, com o fim de resolvê-los, para estimular e orientar a auto-avaliação;
- f) desenvolver o uso educacional e integrado dos meios de comunicação, buscando formas didáticas, apropriadas às peculiaridades e à linguagem de cada um, que são indicadores básicos para se encontrar a melhor complementaridade, entre aqueles;
- g) buscar a disponibilidade de sistemas de comunicação interpessoal (tutoria) que apóiem o trabalho dos públicos-alvos sobre os materiais adotados; e

h) desenvolver linhas de pesquisa e avaliação planejadas e integradas, que permitam apreciar, consistentemente, todas as dimensões educacionais, implicadas no curso.

A formação em Administração exige das atividades do Curso de Graduação ter como orientação fundamental seu inter-relacionamento e uma natureza, preponderantemente, sistemática, procurando ultrapassar os limites da mera formação profissional, abrangendo, inclusive, conteúdos informativos sobre as ações administrativas no setor público e privado.

Desta forma, são diretrizes fundamentais: a formação técnica e científica condizente com as exigências que o mundo do trabalho contemporâneo impõe e a formação ético-humanística que a formação do cidadão requer.

#### **4.1.1 Processos de estruturação e funcionamento do curso**

De acordo com o coordenador do curso de Graduação em Administração à distância, atualmente estão sendo contemplados uma gama de 611 estudantes. Entre eles encontram-se funcionários do Banco do Brasil (50% dos estudantes) e servidores públicos federais, estaduais e municipais atuando em órgãos situados no Estado de Santa Catarina e portadores de diploma de ensino médio. O processo seletivo para ingresso no curso foi realizado em julho de 2006, através de concurso vestibular da UFSC, realizado pela Coperve (Comissão Permanente de Vestibular).

Como os estudantes estão distribuídos por todo o estado de Santa Catarina, a UFSC disponibiliza aos estudantes pólos de estudo com infra-estrutura técnica e pedagógica que são utilizados para as atividades presenciais e como base de apoio para os estudos, durante todo o curso, localizados nas seguintes cidades: Araranguá, Criciúma, Laguna, Palhoça, Florianópolis, Tubarão, Joinville, Canoinhas, Lages e Chapecó. Os pólos de Chapecó, Canoinhas e Joinville ainda estão em fase de estruturação, porém a universidade tem alocado estruturas para a realização de encontros presenciais até que estes estejam finalizados.

A carga horária total do curso é de 3000 (três mil) horas / aulas, sendo a

maior parte ministrada a distância e não mais que 20% presencial. As atividades presenciais constituem-se de encontros, seminários temáticos e exames. O curso terá a duração de quatro anos e meio, organizados em nove módulos. A dinâmica adotada para a aplicação dos módulos será a mesma para todos os semestres, sendo da seguinte forma: cada ano é composto de dois módulos, sendo um por semestre. Os estudos são independentes e tem como referência básica o material impresso, o ambiente virtual de aprendizagem, as aulas ministradas por videoconferência além do sistema de acompanhamento ao estudante.

O estudo a distância é realizado pelo estudante por meio de leituras individuais e coletivas; da participação nas videoconferências, na interação com o sistema de acompanhamento e, também, pela realização de atividades além do ambiente virtual de aprendizagem.

Cabe ao professor responsável por cada disciplina planejar e organizar as atividades que serão realizadas de acordo com os assuntos que serão abordados. Podem ser realizadas atividades sobre as videoconferências, exercícios sobre as unidades do material impresso, fóruns no ambiente virtual, listas de discussões sobre temas relacionados à disciplina e, por fim, a prova presencial. Cabe destacar que cada disciplina tem sua data de início e término já estipuladas previamente pela coordenação do curso, ficando ao encargo do professor apenas o planejamento do cronograma e a produção das atividades que deverão ser realizadas dentro deste período de tempo.

Depois de produzidas as atividades, o professor as repassa aos tutores supervisores do curso que ficarão incumbidos de repassá-las aos tutores, que conseqüentemente as repassarão aos estudantes. Os tutores supervisores também são responsáveis por disponibilizar as atividades no ambiente virtual de aprendizagem.

Para tanto, o desenvolvimento das atividades de aprendizagem dentro deste curso envolve uma gama de aproximadamente 28 colaboradores, assim distribuídos: 2 tutores supervisores, 24 tutores, 1 professor coordenador do curso e 1 professor coordenador da tutoria. Tem-se ainda a presença dos coordenadores de pólo e do conselho editorial o qual é constituído por professores

do curso.

O coordenador de curso tem a responsabilidade de acompanhar e avaliar todo o processo de execução do curso. Aos professores cabe a responsabilidade pelas disciplinas de cada módulo do curso e ainda a disponibilidade para esclarecimento de dúvidas dos estudantes e/ou tutores a partir de cronograma a ser estabelecido junto a cada docente.

Os coordenadores de pólo, por sua vez, serão indicados pelo coordenador geral do curso e farão o acompanhamento dos estudantes através do auxílio na realização dos encontros presenciais (videoconferências e provas).

O coordenador de tutoria é responsável pela coordenação de todas as atividades de tutoria. Já os tutores supervisores são responsáveis pela coordenação do envio de atividades, *feedbacks* e todas as informações que devem ser encaminhadas aos estudantes.

Os tutores ocupam papel importante no contexto da organização, pois, atuam como elo entre os estudantes e instituição. Cumprem o papel de facilitadores da aprendizagem motivando e estimulando os estudantes a realizarem as atividades, esclarecendo dúvidas, reforçando a aprendizagem e também coletando informações sobre os estudantes (desempenho, notas, atividades realizadas, opiniões e sugestões). São eles os responsáveis pelo envio e recebimento de atividades ao seu grupo de estudantes, para tanto, vale ressaltar que cada tutor é responsável por um grupo de 25 alunos. Ele deve garantir que todos estes alunos recebam e estejam a par de tudo que está ocorrendo no curso.

O conselho editorial, que é integrado por professores do Departamento de Ciências da Administração (CAD), é responsável pela orientação e revisão dos conteúdos programáticos elaborados pelos professores autores do conteúdo.

Nesse sentido, diante das funções apresentadas, percebe-se que o elo entre todos os processos, sejam eles administrativos ou pedagógicos, é a comunicação, pois, a transmissão de informações é a forma pela qual dá-se o aprendizado dos alunos bem como o desenvolvimento de atividades e avaliação de desempenho. É através da comunicação que o conhecimento e a informação chegam até os estudantes, seja pelo material impresso, pelas orientações dos

tutores ou então pelas videoconferências. Sendo assim, a seguir será apresentada a descrição dos processos comunicacionais existentes no curso de Graduação em Administração à Distância.

#### **4.1.2 Sistema de comunicação do curso**

Descreve-se a seguir, a metodologia empregada para o curso de Administração à distância, levando em conta as particularidades da UFSC no que diz respeito ao emprego dos meios para a educação à distância, tais informações são apresentadas com base no projeto pedagógico do referido curso.

Para o desenvolvimento do Curso de Graduação em Administração à distância torna-se necessário o estabelecimento de uma rede comunicacional que possibilite a ligação dos vários pólos regionais, onde está sendo oferecido o curso. Para tanto, é imprescindível na organização de estrutura física, pedagógica e acadêmica a garantia de:

- a) manutenção de equipe multidisciplinar para orientação nas diferentes áreas do saber que compõem o curso;
- b) designação de coordenadores que se responsabilizam pelo acompanhamento do curso tanto administrativo, como pedagógico;
- c) manutenção de núcleos tecnológicos na UFSC e nos pólos regionais que dão suporte à rede comunicacional prevista para o curso;
- d) organização de um sistema comunicacional entre os diferentes pólos regionais, a coordenação e a tutoria do curso; e
- e) formação permanente da equipe de gestão do curso.

Tendo estes elementos bem estruturados, atualizados e bem geridos, pode-se operacionalizar de forma eficaz o acompanhamento aos estudantes, onde através dos métodos de acompanhamento, cada aluno recebe retorno individualizado sobre o seu desempenho, bem como orientações e trocas de informações complementares, relativas aos conteúdos abordados em exercícios desenvolvidos, principalmente, àqueles que tenham sido respondidos de forma



incorreta, propiciando-se novas elaborações e encaminhamentos de reavaliação. Isso se torna possível através da tutoria.

Para tanto, o acompanhamento aos estudantes é constituído pela ação integrada de diferentes profissionais que buscam contribuir para o sucesso do curso a distância, visando principalmente o acompanhamento da aprendizagem dos estudantes no curso. Dentre estes profissionais encontram-se: o coordenador do curso, o coordenador da tutoria e o conselho editorial. Estes profissionais são responsáveis:

- a) pela formação de educadores para a produção de materiais;
- a) pela formação de educandos para o estudo a distância; e
- b) pelo desenvolvimento de pesquisa e produção científica na área de educação à distância; e
- c) pelo treinamento e capacitação dos professores para a utilização das tecnologias empregadas na Educação à distância.

Além destes profissionais, ainda existem os tutores supervisores e os tutores. Os tutores, conforme já citado, cumprem o papel de facilitadores da aprendizagem, esclarecendo dúvidas, reforçando a aprendizagem, coletando informações sobre os estudantes para a equipe e, principalmente, na motivação dos estudantes.

Sendo assim, o acompanhamento ao estudante se dá em vários níveis, a saber:

- a) pelo professor - presencial e a distância com cronograma de atendimento, onde os alunos podem comunicar-se com professores via *e-mail* e também durante as videoconferências; via e-mail os estudantes revelam ao tutor a necessidade de dialogar com o professor e o tutor fornece o e-mail de contato para o qual o aluno deve enviar sua mensagem, já nas videoconferências ocorre o diálogo síncrono entre estudantes e professores onde, estes dois agentes podem trocar informações em tempo real mesmo estando em diferentes locais;
- b) pelo Coordenador de Pólo – de forma presencial e permanente, assim como toda a infra-estrutura do pólo. Os alunos podem entrar em contato



com ele através de telefone e *e-mail*, nos pólos em que a estrutura física já está constituída o estudante pode deslocar-se até este local e trocar informações com o coordenador de pólo ou então entrar em contato com ele através do telefone, estes dados (endereço e telefone) encontram-se disponibilizados no ambiente virtual;

c) pelo Tutor Supervisor – à distância no Departamento de Ciências da Administração, os alunos também podem comunicar-se com o coordenador tanto por intermédio da tutoria e supervisores como diretamente, através do *e-mail*;

d) pelos Tutores – a distância no Departamento de Ciências da Administração onde os meios de comunicação podem ser via telefone, correio eletrônico (*e-mail*) e *chat*;

e) pelos coordenadores do curso – presencial e a distância no Departamento de Ciências da Administração, onde a comunicação também pode ocorrer via *email*, telefone e videoconferências.

Dentre tais agentes, os tutores possuem maior contato com os estudantes, pois são eles os responsáveis pelo envio, recebimento e orientação de atividades. Para tanto, a seguir será apresentado o sistema de tutoria do curso.

#### **4.1.2.1 A Tutoria**

De acordo com o projeto pedagógico do curso, os tutores são escolhidos por processo seletivo, que tem como critérios para o candidato à função:

- a) ser estudante de graduação ou pós-graduação, regularmente, matriculado em áreas da Administração;
- b) ter dedicação de carga horária compatível com seu contrato, incluindo possíveis atividades, inerentes à tutoria fora do seu horário normal de trabalho;
- c) ter facilidade de comunicação;
- d) ter conhecimentos básicos de informática;
- e) participar de Cursos de Formação; e

- f) ter notas elevadas nas disciplinas que serão ministradas durante o semestre.

Após a seleção, os candidatos devem participar do processo de formação que supõe a participação em um curso sobre educação à distância além de participar de grupos de estudo sobre o material didático do curso e questões relativas ao processo de orientação.

Todavia, este treinamento foi realizado apenas para os primeiros tutores que entraram neste projeto, à medida que estes precisam ausentar-se de suas atividades na tutoria e outros assumem suas funções, não existe um treinamento formal para os novos entrantes. O que ocorre nestes casos é uma explicação, feita pelo tutor que será substituído juntamente com um dos tutores supervisores, sobre o funcionamento do curso e as atividades que devem ser desenvolvidas pelo novo colaborador.

Existe também um manual do tutor onde são fornecidas as informações iniciais sobre o curso de graduação em administração à distância. Neste manual é feita uma contextualização dos cursos à distância oferecidos pela UFSC e também a apresentação do curso de administração. Neste documento é informado ao tutor sobre os pólos, sua estrutura e funcionamento bem como a função dos agentes envolvidos em todo o curso, inclusive as funções que cabem à ele. O manual aborda sobre as orientações e a motivação que devem ser prestadas aos estudantes.

Outra forma de capacitação existente, no que diz respeito aos assuntos que serão abordados nas disciplinas, são as aulas ministradas pelos professores responsáveis pela disciplina antes do início da mesma. Neste treinamento são passadas informações a respeito do conteúdo a ser ministrado bem como sobre as atividades que serão aplicadas. Neste momento, professores e tutores participam de comunicações síncronas onde podem ser sanadas dúvidas sobre o desenvolvimento da matéria. Tais treinamentos ocorrem, geralmente, pelo método das videoconferências, pois assim, acontece simultaneamente a capacitação do professor para a utilização de tal tecnologia bem como a capacitação de tutores para as orientações aos estudantes.

Juntamente com os coordenadores de curso, cada equipe de tutores se responsabilizará pelo processo de acompanhamento da vida acadêmica dos alunos em todos os níveis. No que diz respeito à dimensão do acompanhamento e avaliação do processo ensino-aprendizagem, são funções do tutor, de acordo com o projeto pedagógico:

- a) participar dos cursos e reuniões para aprofundamento teórico relativo aos conteúdos trabalhados nas diferentes áreas, ou seja, o tutor deve participar das capacitações realizadas com a finalidade de estar apto a fornecer as devidas orientações aos estudantes, estas capacitações são realizadas com os professores das disciplinas e este é o momento em que tutores e professores podem trocar informações de forma síncrona, sanando todas as dúvidas que podem vir a ocorrer sobre a matéria e seu desenvolvimento;
- b) conhecer e participar das discussões relativas à confecção e uso de material didático. Os tutores podem, com a aprovação do professor responsável, opinar e sugerir idéias sobre o material didático que será desenvolvido, bem como sobre os exercícios que serão enviados aos alunos, porém, estas sugestões ocorrem pelo canal informal de comunicação, e, por muitas vezes algumas informações acabam por perder-se, nesse sentido sugere-se que quando ocorram estas trocas de informações entre tutores e professores com o intuito de aprimorar o material didático, que estas informações fiquem registradas conforme está disposto no item 4.3 deste trabalho;
- c) auxiliar o aluno em seu processo de estudo, orientando-o, individualmente, ou em pequenos grupos. O tutor pode orientar o estudante seja pela internet, trocando mensagens eletrônicas (*e-mails*), seja pelo telefone ou ainda presencialmente quando há a possibilidade de o estudante deslocar-se até a UFSC;
- d) estimular o aluno a ampliar seu processo de leitura, extrapolando o material didático, indicando livros, textos e outros materiais sobre os temas abordados;

- e) detectar problemas em relação a aprendizagem dos alunos, buscando encaminhamentos de solução;
- f) estimular o aluno em momentos de dificuldades, para que não desista do curso. O tutor deve procurar sempre motivar o estudante em seus estudos, deixando-o consciente da importância de concluir o curso, esta motivação pode ser feita tanto via *e-mail* quanto via telefone;
- g) participar ativamente do processo de avaliação de aprendizagem;
- h) relacionar-se com os demais orientadores, buscando contribuir para o processo de avaliação do curso;
- i) avaliar com base nas dificuldades apontadas pelos alunos, os materiais didáticos utilizados no curso, encaminhando todas as sugestões, reclamações e opiniões de seus respectivos alunos à coordenação do curso. Hoje, estas informações são tratadas informalmente porém, é interessante que estas sugestões sejam feitas através de reuniões com os tutores coordenadores e coordenadores e que fiquem registradas em atas para que não sejam esquecidas ou deixadas de lado;
- j) apontar as falhas no sistema de tutoria;
- k) informar sobre a necessidade de apoios complementares não previstos pelo projeto;
- l) mostrar problemas relativos à modalidade da educação à distância, a partir das observações e das críticas recebidas dos alunos; e
- m) participar do processo de avaliação do curso.

Neste contexto, para garantir o processo de interlocução permanente e dinâmico, a tutoria utiliza não só a rede comunicacional viabilizada pela Internet, mas também outros meios de comunicação como: telefone (0800), fax e correio, que permitem a todos os alunos, independentemente de suas condições de acesso ao centro tecnológico do pólo, contar com apoio e informações relativas ao curso.

A comunicação é realizada nas formas de contato aluno-especialista, aluno-tutor e aluno-aluno, por meio da Internet, do telefone, fax e correio.

Os recursos da Internet são empregados para disseminar informações sobre o curso, abrigar funções de apoio ao estudo, proporcionar acesso ao correio eletrônico, fóruns e “chats”, além de trabalhos cooperativos entre os alunos.

O correio eletrônico é o meio mais utilizado pelos tutores e estudantes, é através dele que as atividades são enviadas. Todas as segundas-feiras os tutores encaminham as atividades que devem ser desenvolvidas pelos estudantes durante a semana e, neste período, é através do correio eletrônico e também via telefone que os estudantes entram em contato com a tutoria a fim de sanar as dúvidas relativas às atividades enviadas, buscando assim, orientação sobre os assuntos tratados. Ao final da semana os alunos enviam o material produzido, via *e-mail*, ao seu tutor. Cabe então ao tutor enviar uma mensagem, também via *e-mail*, confirmando o recebimento das atividades dos seus respectivos estudantes.

Por fim, após feitas as devidas correções nas atividades, o tutor envia ao aluno um *feedback* com o seu desempenho, apontando seus erros e acertos bem como a nota obtida em tal atividade. Este processo poderá ser melhor verificado mais a frente, na figura 3.

Todavia, em nenhuma destas comunicações entre tutores e alunos existe uma padronização, cada mensagem é redigida de acordo com a personalidade e postura adotada pelo emissor, fato este que acaba por causar as mais diversas reações nos receptores (alunos). Portanto seria interessante que em cada resposta considerada errada, o tutor fornecesse ao acadêmico uma resposta padrão, ou seja, quando o tutor identificar o erro do estudante é necessário que ele além de apontar onde o aluno errou, ele também forneça a resposta adequada para o que foi solicitado. Esta resposta padrão pode ser indicada pelo próprio professor da disciplina no momento em que envia as atividades aos tutores.

Os fóruns e listas de discussões, também recursos da internet, funcionam como forma de garantir a comunicação entre os alunos do curso. Nas listas de discussão são propostos temas e / ou questionamentos para que os estudantes possam expor suas opiniões e compartilhá-las com seus colegas. O intuito de tal recurso é proporcionar a construção do conhecimento através da troca de experiências bem como garantir o relacionamento entre os estudantes. A

diferença entre estas duas modalidades é que o fórum ocorre no ambiente virtual de aprendizagem, onde os alunos têm contato com todos os estudantes do curso. Já a lista de discussão, ocorre via grupo de *e-mail*, ficando a discussão restrita aos membros do grupo.

O *chat*, por sua vez, funciona também como forma de manter um bom relacionamento entre todos os agentes do curso. Através deste recurso, os estudantes, tutores e tutores supervisores podem manter comunicações síncronas, onde podem ser sanadas dúvidas tanto de caráter pedagógico quanto administrativo. Para tanto, existe um cronograma de horários para os tutores entrarem no *chat*, todos os dias da semana, em diferentes horários existem tutores *online* para atender aos alunos conforme pode ser observado no quadro 2 a seguir:

	Segunda	Terça	Quarta	Quinta	Sexta
8:00h às 9:00h	Diego		Cristini		Kizzy
9:00h às 10:00h			Ilzo		David
10:00h às 11:00h		Pedro		Thiago	
11:00h às 12:00h		Carolina			
12:00h às 13:00h		Humberto			Alexandre
13:00h às 14:00h	Helen				Márcio
14:00h às 15:00h	Derlis		Luciane		
15:00h às 16:00h		Simon		Germano	
16:00h às 17:00h				Paulo C	
17:00h às 18:00h	Raphael				
18:00h às 19:00h		Douglas	Janice	Jéferson	
19:00h às 20:00h	Janine		Luciano		Paulo M

Quadro 2: Cronograma semanal do chat  
Fonte: Adaptado do ambiente virtual do curso

Além dos recursos apresentados, podem-se apresentar ainda, como forma de comunicação entre os agentes do curso, os seguintes elementos:

### **a) Material impresso**

O meio impresso assume a função de base do sistema de multimeios pois ele é o único elemento de comunicação, fisicamente palpável e permanente, no sentido de pertencer ao seu usuário, mantendo-se à sua total disposição onde, quando e quanto ele quiser. É então o material impresso, o principal interlocutor permanente nesse processo. É, principalmente, através dele que se comunicam professores e estudantes.

Os livros-texto são produzidos em função do programa e objetivos da disciplina. Cada professor ou grupo de professores é responsável pela concepção, elaboração e definição de quais conteúdos serão mais significativos na sua disciplina.

A produção dos materiais é realizada da seguinte forma:

- a) elaboração das orientações;
- b) formação dos autores;
- c) produção de texto pelos autores;
- d) adaptação metodológica para a educação à distância;
- e) aplicação do projeto gráfico;
- f) aprovação do professor;
- g) diagramação;
- h) correção;
- i) aprovação pela comissão editorial; e
- j) gráfica.

Esses materiais contemplam o conteúdo teórico básico elaborado pelo professor responsável. Gráficos, esquemas, figuras, indicações bibliográficas obrigatórias e complementares, sugestões de atividades, hipertextos explicativos e para reflexão estarão presentes no material a ser produzido, conferindo-lhe caráter didático.

O material impresso é distribuído aos estudantes a cada encontro presencial, ou também, pode ser retirado pelo estudante no seu respectivo pólo.



Vale a ressalva de que este material produzido por professores da UFSC é distribuído para todos os cursos deste projeto no Brasil.

Para que ocorra a confecção do material, o professor recebe um material impresso com instruções sobre como o livro texto deve estar estruturado bem como participa de uma reunião com os membros do conselho editorial, onde são repassadas as demais informações a respeito do processo de produção do livro.

Deste modo, a comunicação realizada através do livro texto, dá-se através da leitura feita pelo aluno do material desenvolvido pelo professor. Este material também servirá como base das comunicações realizadas nas aulas por intermédio das videoconferências.

#### **b) Videoconferências**

De acordo com o projeto pedagógico do curso, a videoconferência permite não somente a interação entre os estudantes situados na mesma sala remota, mas também em inter-salas e, com o professor. Durante o semestre são realizados, no mínimo, dois encontros presenciais: um no primeiro e outro no último mês. Nos quatro meses restantes, serão desenvolvidas quatro sessões de videoconferência, onde os professores poderão utilizar o espaço para interação com os alunos.

Caso haja necessidade do professor, a ferramenta será disponibilizada em outros momentos.

As videoconferências consistem em uma aula ministrada pelo professor responsável pela disciplina em questão onde, o professor apresenta os assuntos abordados no material impresso e em seguida abre-se o espaço para que os estudantes, em seus respectivos pólos, possam questionar o professor, expor suas dúvidas e opiniões. Este é o espaço onde professores e alunos podem manter um diálogo síncrono, trocar idéias e sanar suas dúvidas.

Esta comunicação é realizada tanto pela imagem que é transmitida de professores e alunos quanto pelo som, pela troca de informações na forma oral.

Cabe destacar que, no início do curso, as videoconferências eram feitas todas ao vivo, na qual os professores responsáveis ministravam uma aula sobre os assuntos em questão e em seguida era concedido um tempo aos estudantes para que pudessem questionar sobre o que havia sido abordado. Todavia, por questões práticas, foram necessárias algumas mudanças neste processo. O que ocorre hoje é que as aulas dos professores são gravadas anteriormente e disponibilizadas aos estudantes através do ambiente virtual. Desse modo, tendo assistido as aulas, os alunos participam das videoconferências com o intuito de sanar as dúvidas existentes após a análise do material fornecido (aulas e apostila).

Assim, as videoconferências, tornam-se mais proveitosas visto que são dedicadas apenas aos questionamentos e trocas de informações entre os alunos do curso e professores.

### **c) Ambiente virtual de Aprendizagem**

Possibilita aos participantes dispor de uma ampla variedade de recursos que visam criar um ambiente colaborativo entre os estudantes, professores, coordenadores de Pólo, tutores monitores e gestores. O endereço eletrônico para acessar o ambiente virtual de aprendizagem é [www.portaladm.ufsc.br](http://www.portaladm.ufsc.br).

Para este curso o ambiente foi planejado com o objetivo de oferecer apoio ao conteúdo impresso permitindo que, no conteúdo *online*, o estudante possa fazer uma leitura hipertextual e multimídia. A programação permite que cada tipo de usuário possa acessar de forma independente o ambiente e os conteúdos, incluindo textos, *links*, imagens, sons de acordo com a forma de comunicação estabelecida. Os usuários cadastrados são: professor, tutor, tutor supervisor, estudante e coordenadores. Cada usuário recebe um *login* e uma senha para que possa ter acesso ao ambiente.

Através do ambiente virtual de aprendizagem, tutores e alunos podem trocar mensagens, conversar instantaneamente através do *chat* bem como ter acesso aos materiais de apoio fornecidos pelos professores.

Sendo assim os alunos tem a possibilidade de manter diálogos com seus tutores em diversos horários durante o decorrer da semana.

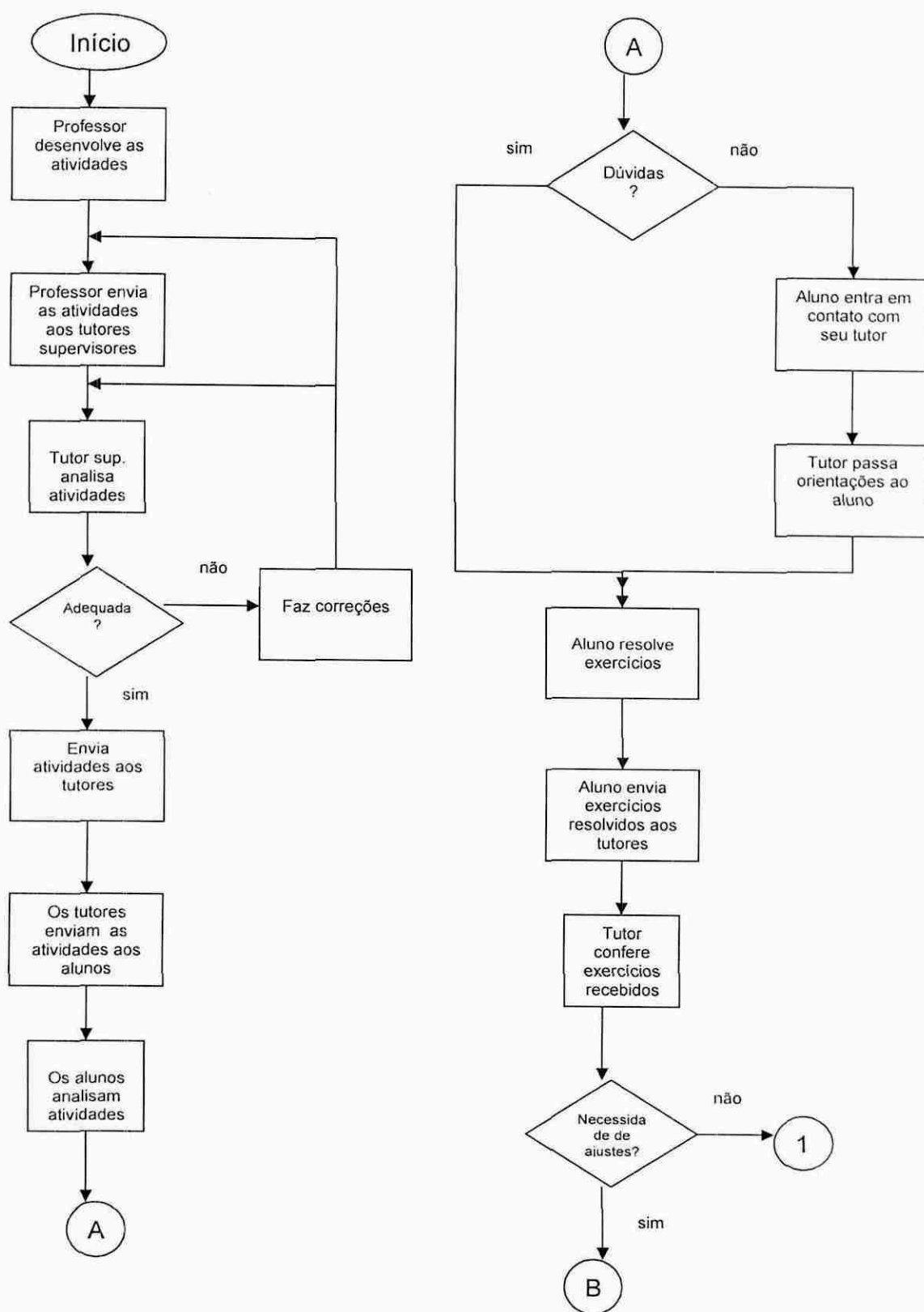
No ambiente virtual ainda encontram-se disponibilizados os cronogramas de todas as disciplinas que estão sendo ministradas, as atividades que devem ser realizadas além de todas as informações sobre o que está acontecendo no curso. O ambiente torna-se um meio de comunicação onde são repassadas informações de cunho geral, mas, para que esta comunicação ocorra de forma eficiente é necessário que os estudantes estejam cientes e procurem verificar o ambiente com certa frequência.

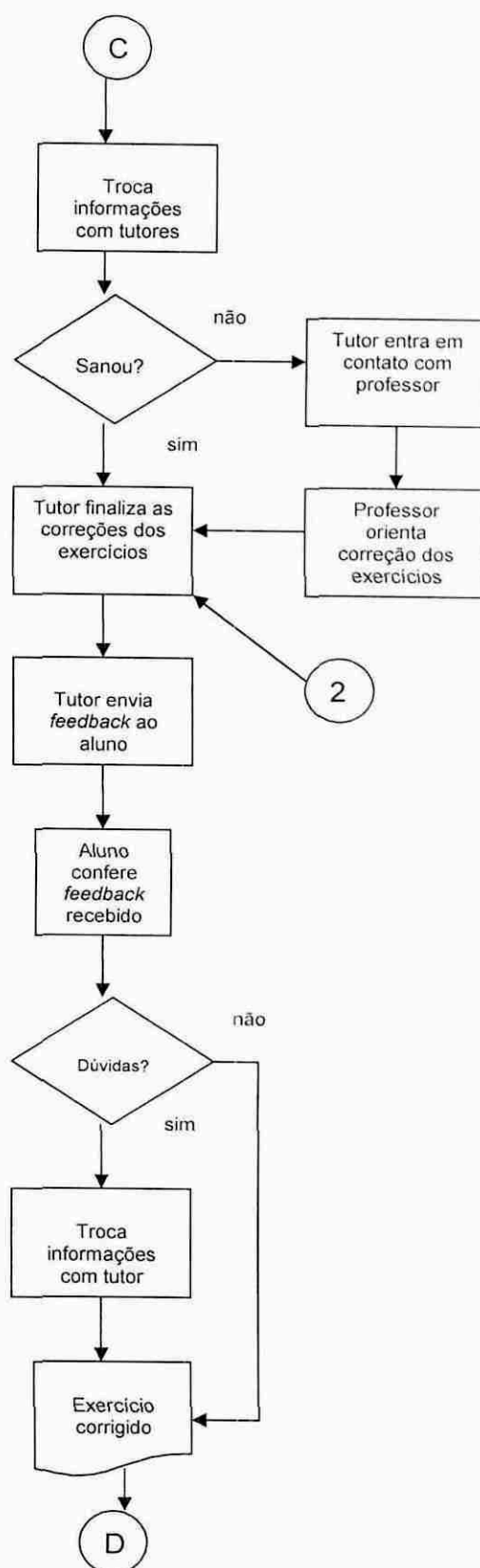
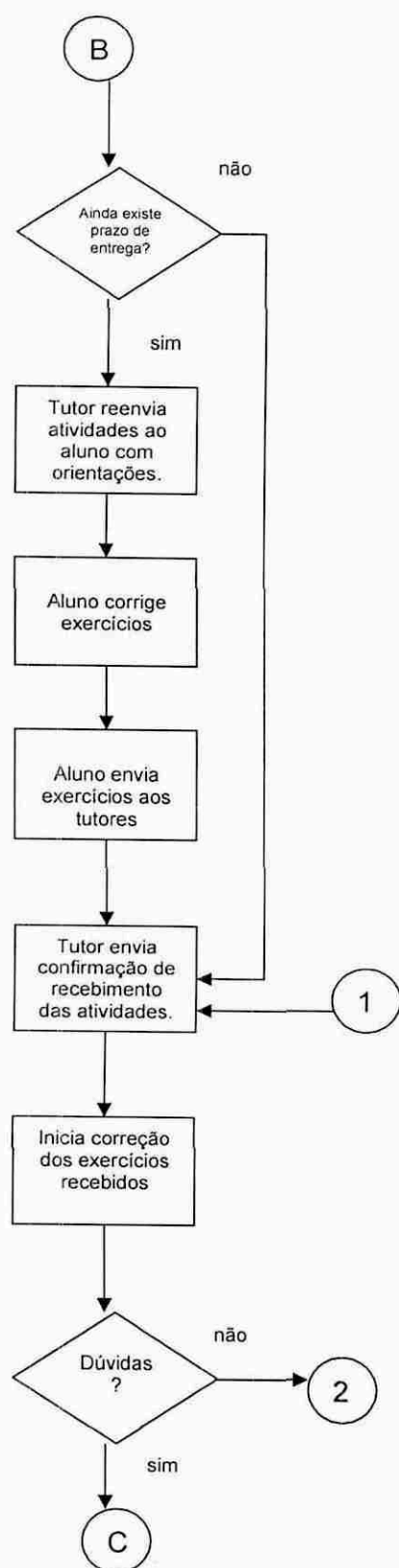
É também através do ambiente virtual que ocorrem as comunicações via *chat*. Neste ambiente os estudantes podem manter diálogos com tutores e professores, pode questionar sobre a disciplina e também sobre questões práticas do curso.

#### **4.2 A comunicação interna**

O processo comunicacional interno do curso de Graduação em Administração à distância envolve tanto comunicações de caráter administrativo e gerencial quanto de caráter pedagógico. Nesse sentido, as comunicações administrativas dizem respeito principalmente aos procedimentos do curso, às decisões quanto ao quadro de colaboradores, aos recursos e materiais utilizados, às normas e diretrizes do curso, entre outros. Já as de caráter pedagógico, referem-se ao material impresso, às aulas, ao conteúdo de aprendizado, aos questionamentos e orientações referentes às disciplinas, aos treinamentos e as atividades que são realizadas sobre a matéria.

Para melhor entendimento de tais processos, a seguir apresenta-se, na figura 3, o fluxograma da principal atividade dentro da tutoria, o envio e correção das atividades dos estudantes. Esta comunicação é a principal responsável por proporcionar o aprendizado, onde estudantes e tutores trocam informações.





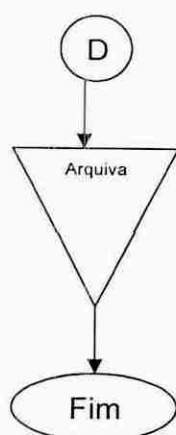


Figura 3: Fluxograma do envio de atividades.  
Fonte: Elaborado pela autora

Diante deste fluxograma, podem-se perceber as diversas interações existentes durante a realização de um procedimento dentro do curso. O envio, correção e *feedback* de exercícios compõe a atividade que toma grande parte do tempo dos tutores. São durante estas atividades que ocorrem as trocas de informações e a comunicação entre alunos / tutores, tutores / professores e também tutores / tutores.

Todas as atividades, assim como os *feedbacks* e orientações expressas neste fluxograma são realizadas via correio eletrônico. Os professores encaminham as atividades aos tutores supervisores via *e-mail*, e estes repassam aos demais tutores também através desta ferramenta, caso haja a necessidade de orientações aos tutores sobre a atividade que deve ser desenvolvida pelos estudantes, o professor pode ser procurado para sanar tais dúvidas tanto via *e-mail* quanto presencialmente ou ainda via telefone.

Da mesma forma ocorrem o envio e as orientações aos acadêmicos, os tutores encaminham as atividades via correio eletrônico e passam orientações, quando solicitadas pelo estudante, via correio eletrônico, telefone ou presencialmente.

Um fato que deve ser destacado é a falta de padronização nas mensagens enviadas aos alunos, ficando à critério de cada tutor a composição da mensagem todavia, isto pode comprometer um dos objetivos da função da tutoria: a motivação do aluno. Sendo assim, a mensagem transmitida ao estudante deve ser, além de clara e objetiva, motivadora a fim de estimular o estudante e criar uma relação "amigável" entre ele e seu tutor.

Desse modo, cabe então agora apresentar, de modo a classificar, as comunicações existentes no curso, quanto a sua forma (formal e informal), fluxo e tipo.

#### **a) Comunicação formal e informal**

Pode-se encontrar nesta organização tanto a forma de comunicação formal quanto a informal. A comunicação formal apresenta-se principalmente entre os coordenadores do curso, onde são criadas as normas e procedimentos do curso como um todo.

Este tipo de comunicação pode ser observada no desenvolvimento de atividades onde os professores as produzem, encaminham aos coordenadores que por sua vez repassam aos tutores. Este ciclo se repete de acordo com a quantidade de atividades que se fazem precisas. Caso haja necessidade, pode ocorrer a troca de informações entre tutores / professores, tutores / coordenadores e coordenadores / professores para que as atividades fiquem claras para todas as partes envolvidas. Além dos questionamentos / atividades, o professor, também envia um padrão de resposta que é utilizado como base pelos tutores na correção de tais exercícios.

Outra forma de comunicação formal pode ser verificada nas instruções repassadas pelos tutores supervisores aos demais tutores. Elas podem ser tanto de cunho administrativo quanto pedagógico e referem-se principalmente aos procedimentos da tutoria com os estudantes: desenvolvimento de atividades, prazos de envio e entrega, tanto das atividades quanto dos *feedbacks*, padrões de e-mails e informações que devem ser repassadas aos estudantes.



Por sua vez, a tutoria, também possui informações que são repassadas a outros agentes pela rede formal, são elas: informações sobre o desempenho dos alunos (notas, participação, desistências) repassadas via *e-mail*, problemas relacionados às atividades, às rotinas e também ao relacionamento com os respectivos alunos, repassados de forma oral.

Ao final de cada disciplina, o tutor deve repassar o desempenho final de cada um de seus alunos aos tutores supervisores. Os problemas encontrados durante a realização de tal disciplina também devem ser informados ao supervisor. Todavia, tais informações não ficam registradas ou arquivadas em locais acessíveis para os agentes aos quais a informação possa interessar, fato este que acaba por ocasionar a repetição, muitas vezes demasiada, da mesma informação para diversos agentes.

Um exemplo disto é o processo de validação de disciplinas. Quando este processo começou a ser disponibilizado aos estudantes, a coordenação definiu como ele se desenvolveria e passou as informações aos tutores supervisores. Estes repassaram tais informações aos tutores que, por sua vez, repassaram aos alunos. Neste processo, caso o tutor não tenha arquivado em seus documentos pessoais como se desenvolve tal atividade, toda vez que um estudante quiser requerer a validação de uma disciplina e questionar o tutor, este terá que entrar em contato com os tutores supervisores a fim de consultar qual o procedimento correto.

Nota-se então a necessidade de padronização no armazenamento de tais informações para que quando for necessário, qualquer agente do curso tenha conhecimento de onde encontrá-las.

Da mesma forma faz-se preciso uma padronização no armazenamento de notas e arquivos enviados pelos estudantes. Hoje, cada tutor armazena seus arquivos e documentos de acordo com seus critérios pessoais, o que acaba gerando transtornos em decorrência do tempo que é perdido sempre que é necessário buscar tais informações. Se houvesse uma padronização neste armazenamento, onde todos os tutores seguissem os mesmos critérios para arquivamento e organização de documentos a facilidade de um outro tutor, ou

mesmo um outro agente do curso, encontrar as informações desejadas seria maior bem como o tempo empregado diminuiria. Cabe destacar que é preciso adotar critérios tanto para o arquivamento de documentos físicos (provas) quanto, e principalmente, para os virtuais (atividades enviadas e recebidas, *feedbacks*, notas e *e-mails*).

Dessa forma sugere-se que os documentos virtuais (notas, atividades e documentos internos) sejam arquivados da mesma forma por todos os tutores. Os arquivos podem ser arquivados da seguinte forma: dentro da pasta *meus documentos* cria-se uma pasta para cada semestre letivo e uma para arquivamento dos documentos internos (normas, diretrizes, formulários), dentro de cada semestre colocam-se pastas para cada uma das disciplinas do respectivo semestre. Por fim, em cada uma das pastas das disciplinas devem ser criadas outras pastas, dedicadas aos alunos, dentro delas serão armazenadas todas as atividades e documentos enviados pelos acadêmicos no decorrer da disciplina. Seria interessante também que fosse criada uma pasta dentro de cada disciplina para armazenar as atividades e informações enviadas por professores e supervisores.

No que tange à comunicação informal, ela é vista principalmente entre os 24 componentes da tutoria e seus supervisores. Ela ocorre diariamente durante o desenvolvimento das atividades. Nesta forma de comunicação são trocadas informações sobre o conteúdo que está sendo abordado, sobre as formas de correção dos exercícios e sugestões para tal correção. Os tutores dialogam sobre como andam suas atividades, trocando informações com seus colegas e proporcionando intercâmbio de idéias sobre como agir com os estudantes ou como corrigir determinados questionamentos enviados pelos professores.

No decorrer destas comunicações, acabam sendo criados alguns padrões de arquivamento e envio de notas aos alunos por alguns grupos informais dentro da organização. Cabe destacar que esta rede de comunicação é responsável, muitas vezes, pelo surgimento de novas idéias bem como de novos procedimentos que visam a melhoria do processo como um todo. O que ocorre porém, é que nem todas as sugestões são aderidas pelo grupo como um todo, ou

seja, muitas vezes os padrões definidos pelos grupos de tutores que trabalham no mesmo turno, não são repassadas aos demais turnos, o que acaba interferindo de forma negativa na padronização das atividades da tutoria.

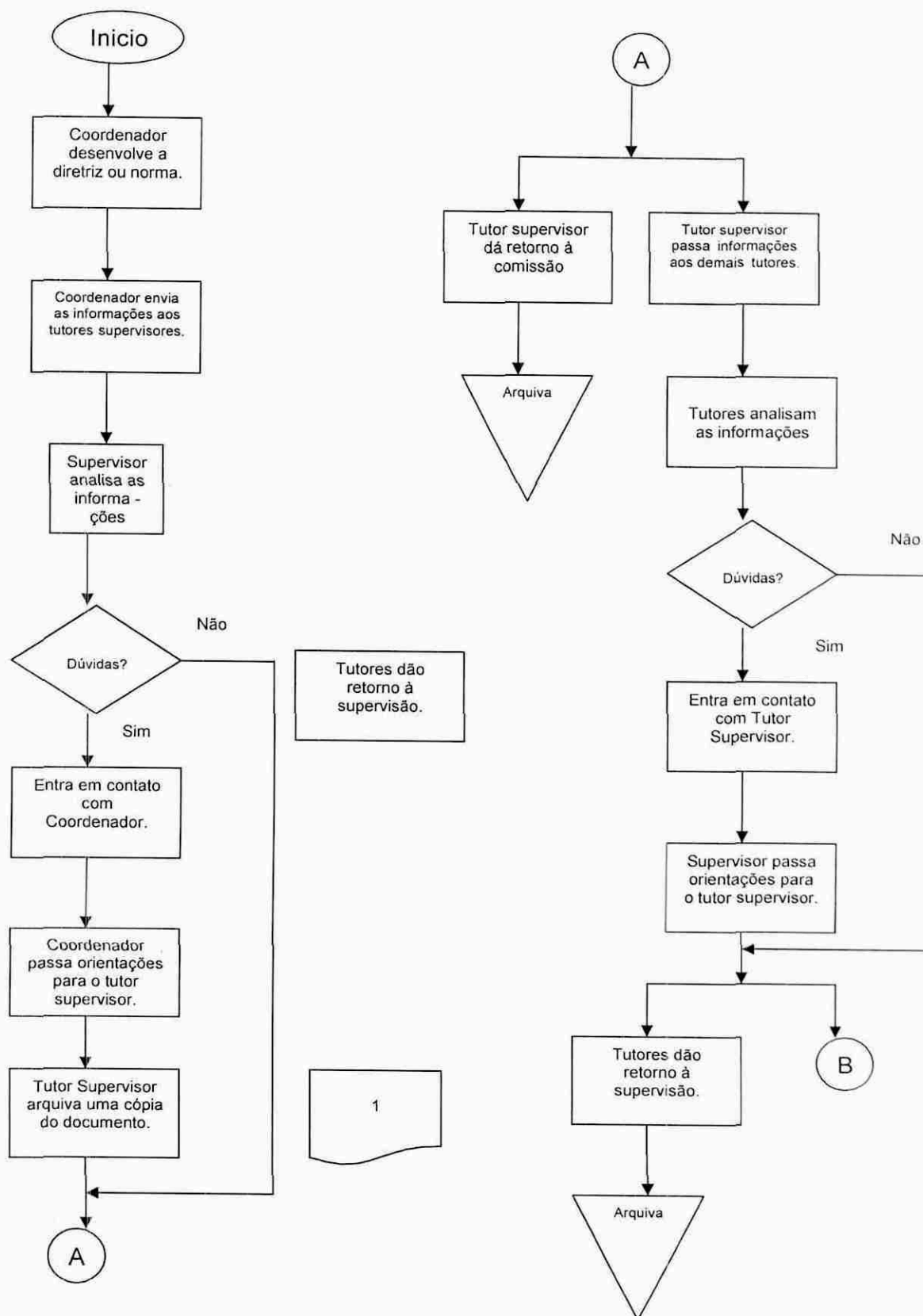
Esta comunicação informal, de fluxo horizontal, existente entre os agentes da tutoria é bastante facetada e acabam por ocorrer apenas dentro dos grupos divididos pelos turnos de trabalho. A comunicação entre os três turnos é praticamente nula, o que acaba ocasionando a não-padronização de diversas atividades da organização, como por exemplo, o já citado armazenamento de dados. Sendo assim, além das padronizações já sugeridas, tem-se a necessidade de estimular e facilitar a comunicação entre os diferentes turnos com a finalidade de dividir experiências bem como estimular o espírito de equipe entre os tutores.

#### **b) Fluxos de comunicação**

Usando-se a caracterização de Redfield (1967), pode-se encontrar no Curso de Graduação em Administração à Distância os três fluxos propostos pelo autor: fluxo descendente, ascendente e intercambio horizontal.

As comunicações de fluxo descendente apresentam-se principalmente no sentido coordenação → tutoria. São transmitidas informações como ordens (diretrizes e procedimentos) de cunho administrativo e pedagógico, são delegadas autoridades e responsabilidades tanto para os tutores supervisores quanto para a toda a tutoria.

Tais informações são transmitidas, em geral, pela forma oral, em reuniões onde a coordenação do curso repassa aos demais colaboradores os procedimentos que devem ser realizados, as posturas que devem ser adotadas bem como delega as responsabilidades de acordo com as atividades que devem ser desenvolvidas. Estas reuniões não têm uma data pré-definida, elas ocorrem sempre que um dos agentes do curso sente a necessidade de realizá-las. A seguir, na figura 4, pode-se verificar como pode ocorrer este tipo de comunicação na organização:



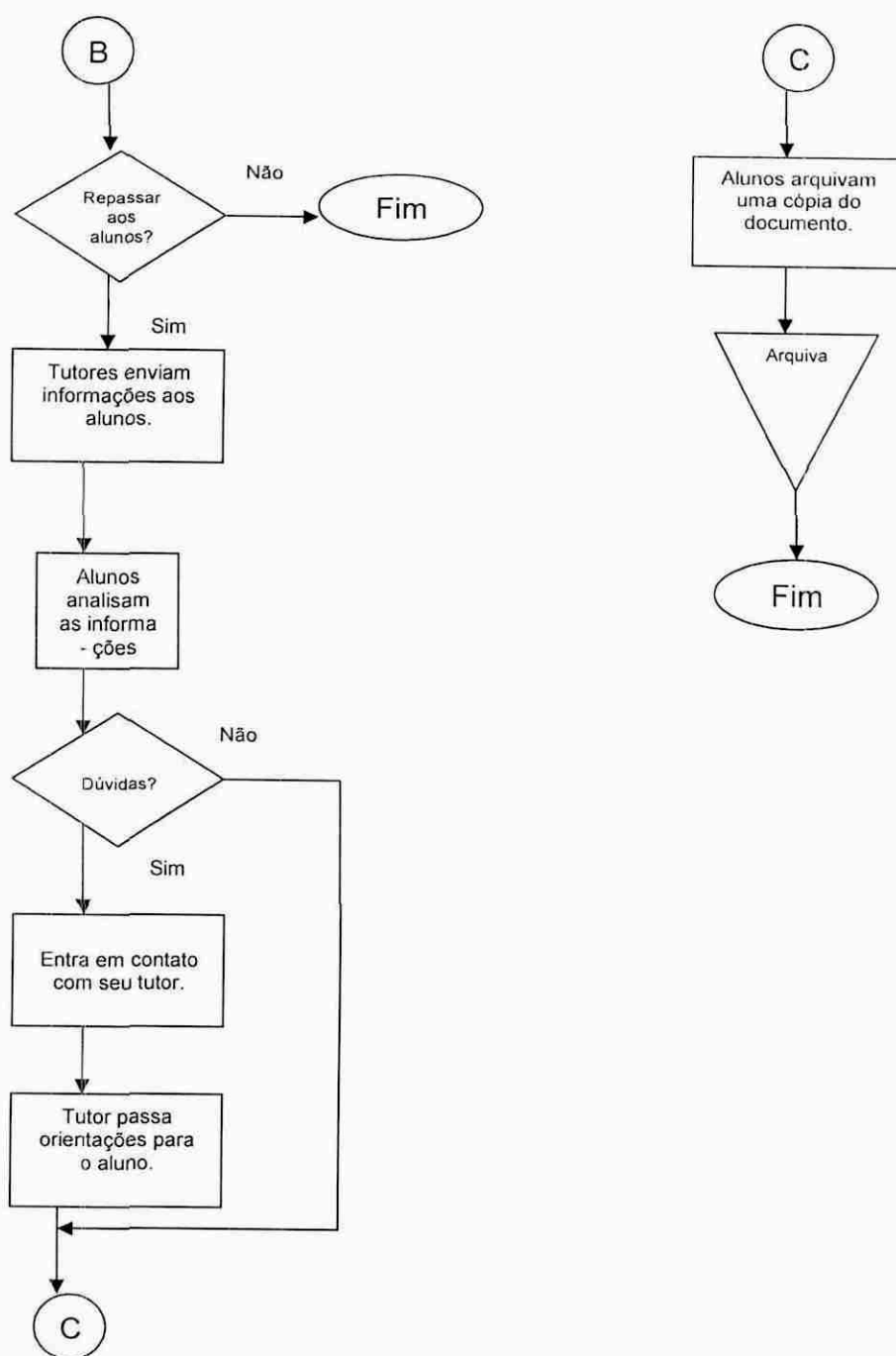


Figura 4: Fluxograma das comunicações descendentes.  
Fonte: Elaborado pela autora

Este fluxograma apresenta o caminho pelo qual seguem as informações vindas da coordenação do curso, podendo ou não chegar até os alunos. Dependendo do seu objetivo, a informação chega ao agente a que ela interessa.

Cabe destacar que o arquivamento destes documentos, apresentados no fluxograma, deve seguir o modelo sugerido anteriormente e que será apresentado com maiores detalhes no item 4.3 deste trabalho. Outro ponto importante a ser destacado é a informalidade presente na disseminação destas informações, elas são repassadas geralmente via correio eletrônico, sem qualquer padrão. Nesse sentido, seria importante a utilização de um formulário, que buscasse a padronização do envio destes documentos bem como a formalidade destas comunicações.

Nas comunicações de fluxo ascendente, as principais informações transmitidas dizem respeito aos relatórios de desempenho dos alunos, os quais são repassados aos tutores supervisores e estes os enviam à coordenação do curso. Tal comunicação dá-se exclusivamente via correio eletrônico, visto que todas as notas e controles dos tutores encontram-se em arquivos mantidos no computador.

Opiniões, idéias, sugestões, queixas, reclamações e críticas sobre o sistema como um todo também são transmitidas aos níveis superiores através de correio eletrônico ou então pela comunicação oral.

Tendo em vista que o processo de envio de notas é um procedimento obrigatório, onde todos os agentes da tutoria devem repassar, ao final de cada disciplina, a média final obtida por seus estudantes à coordenação do curso, e tal procedimento encontra-se já estruturado. Apresenta-se a seguir, na figura 5, a sugestão para o processo de comunicação das demais informações que podem vir da tutoria e serem repassadas aos demais membros da organização, passando pela aprovação de tutores supervisores e coordenadores.

Estas informações dizem respeito principalmente a sugestões, opiniões e melhorias que podem ser apontadas pelos tutores.

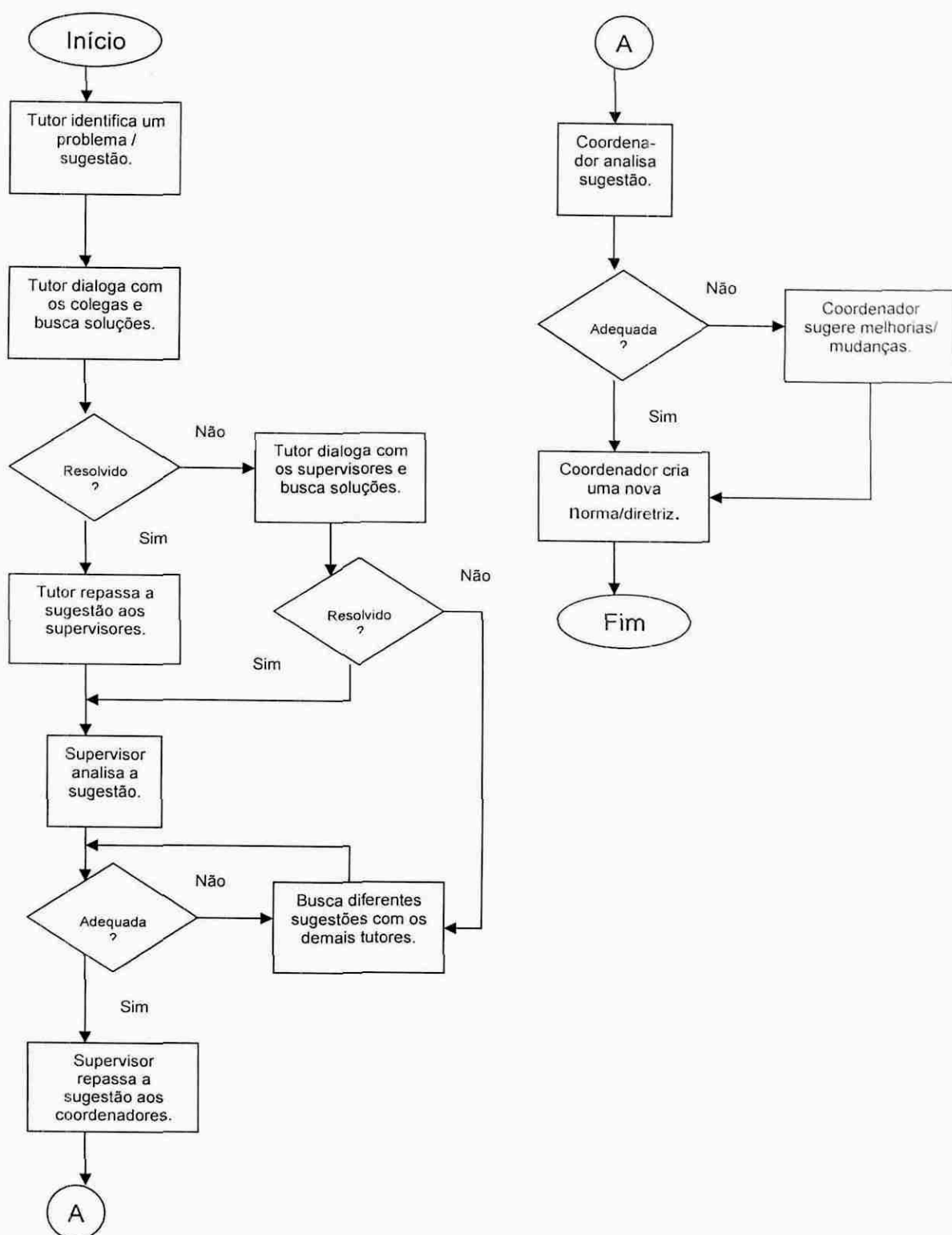


Figura 5: Fluxograma das comunicações ascendentes.  
 Fonte: Elaborado pela autora.



Dessa forma, percebe-se que sempre que o tutor identificar uma melhoria, uma sugestão, ou um problema, ele deve seguir o caminho descrito por este fluxograma (figura 5). Assim, as informações passam por uma primeira avaliação dos tutores supervisores e então chegam até os coordenadores do curso para que as devidas medidas sejam tomadas e, se necessário, as novas normas sejam repassadas aos demais agentes do curso. Caso haja necessidade de repassar tais mudanças aos demais membros, utiliza-se o procedimento descrito na figura 4.

No entanto, mais uma vez, este processo é tratado informalmente, o que pode prejudicar a transmissão de informações pois, alguns elementos podem ser perdidos no decorrer do percurso. Faz-se necessária então, a formalização deste processo, o ideal seria o desenvolvimento de formulários que pudessem auxiliar o envio e apresentação de sugestões, opiniões e reclamações. Neste intuito, apresenta-se no item 4.3 deste trabalho, uma sugestão de formulário para ser aplicado neste processo.

Por fim, cabe destacar que neste ambiente encontram-se também comunicações de intercambio horizontal, onde ocorre a troca de informação entre as diversas posições e unidades do mesmo nível. Esta forma de comunicação ocorre principalmente entre os agentes da tutoria na troca de informações sobre as atividades que estão sendo desenvolvidas. Todavia este fluxo de comunicação também é observado entre a coordenação do curso visto que se encontra em um mesmo ambiente físico.

### **c) Tipos de comunicação**

De acordo com a classificação de Rego (1984), apresentada na fundamentação teórica deste trabalho, podem-se encontrar nesta organização os seguintes tipos de comunicação:

- a) direta-recíproca-privada: conversação entre dois coordenadores ou dois tutores;

- b) direta-unilateral-privada: uma conferência, reunião, do coordenador para os tutores supervisores;
- c) indireta-recíproca-privada: conversa entre dois colaboradores por telefone;
- d) indireta-recíproca-pública: troca de idéias entre coordenadores e tutores supervisores que conseqüentemente são publicadas a todos os colaboradores;
- e) indireta-unilateral-privada: comunicados internos, escritos, orais, dos coordenadores aos tutores supervisores, ou a um determinado tutor; e
- f) indireta-unilateral-pública: comunicações coletivas, todas as mensagens transmitidas aos colaboradores, incluem-se aqui as atividades que são transmitidas aos tutores e devem ser encaminhadas aos estudantes.

A organização possui grande parte dos tipos de comunicação propostos por Rego, isto pode ser atribuído ao fato de a maioria dos agentes do curso trabalharem em um ambiente comum, facilitando assim os processos de comunicação.

#### **4.3 Propostas de melhoria**

Diante da análise dos processos comunicacionais do curso de Graduação em Administração à Distância, oferecido pela UFSC, nota-se a necessidade de uma maior padronização em alguns pontos, para que o controle dos processos torne-se maior e mais eficaz. Dessa forma, seguem algumas sugestões que buscam fornecer um auxílio na padronização e também controle das atividades do curso.

Em um primeiro momento, deve-se procurar tornar acessível a todos os estudantes a comunicação com tutores, coordenadores e professores, nesse sentido, seria interessante que o e-mail de todos estes agentes ficasse disponível dentro do ambiente virtual. Assim, sempre que o estudante sentir a necessidade de entrar em contato com o seu professor ou coordenador, poderá enviar uma

mensagem diretamente ao interessado. No entanto, para que se possa manter o controle dos atendimentos prestados aos estudantes, sempre que isto ocorrer, cada um destes agentes (professores, coordenadores e supervisores) deve preencher um formulário contendo um resumo do atendimento fornecido ao aluno. Um exemplo deste formulário pode ser contemplado no apêndice A deste trabalho.

Estes formulários também devem ser utilizados pelos tutores que prestam atendimento aos estudantes que não pertencem ao seu grupo. As informações contidas nestes formulários devem ser repassadas à um banco de dados interativo, onde, os diversos agentes do curso possam ter acesso e pesquisar os atendimentos que foram prestados. Assim, cada tutor poderá ter o controle da vida acadêmica de cada um de seus alunos, sabendo exatamente as dúvidas que seus estudantes tiveram durante o decorrer de cada disciplina.

Da mesma forma, os tutores supervisores poderão saber com exatidão se estão sendo dadas as devidas orientações aos estudantes, podendo servir então, estes documentos e dados, como forma de avaliação do sistema de atendimento.

Torna-se importante que os coordenadores de pólo também possuam acesso a este formulário, de forma que os atendimentos fornecidos à aos estudantes por estes agentes também possa ser registrado e controlado.

Outro ponto importante é a padronização e registro de sugestões, opiniões e reclamações sobre o curso, tanto as vindas dos estudantes quanto dos tutores e supervisores. Dessa forma, tem-se a necessidade de que todas estas sugestões sejam registradas. Sugere-se que sejam realizadas reuniões quando da aprovação do material didático e atividades bem como ao final de cada disciplina ministrada. Assim, estas reuniões servirão como um momento onde os tutores poderão expor suas opiniões sobre o curso como um todo, desde o material e exercícios até sobre os processos de cunho administrativo. No entanto, para que estas informações não se percam ou deixem de ser utilizadas, faz-se necessário o uso de um documento, a ata. No apêndice B deste trabalho segue uma sugestão de modelo de ata a ser utilizada nestas reuniões, nestes documentos devem ser registradas todas as informações que foram dadas e tratadas durante a reunião.

Após devidamente redigido, este documento deve passar pela verificação de todos os envolvidos no processo, para que assim a comunicação seja integral dentro do curso.

É interessante também que as opiniões e sugestões dos estudantes do curso sejam levadas em consideração durante estas reuniões, assim sendo, sugere-se também um formulário, apêndice C, onde estarão contidas estas informações fornecidas pelos acadêmicos.

Este formulário deverá ser preenchido pelo tutor responsável pelo aluno ou então pelo agente do curso que recebeu a mensagem. Neste documento serão registradas as principais informações sobre o aluno e suas idéias, caso a sugestão seja feita via correio eletrônico, pode-se anexar o *e-mail* ao documento para que nenhuma informação seja perdida. Dessa forma, as reuniões podem ser conduzidas levando-se em consideração também o que pensam os alunos do curso.

Com base nestes documentos tutores e supervisores poderão cumprir de forma eficaz com as suas funções como as de avaliar com base nas dificuldades apontadas pelos alunos, os materiais didáticos utilizados no curso, apontar as falhas no sistema de tutoria, informar sobre a necessidade de apoios complementares não previstos pelo projeto, mostrar problemas relativos à modalidade da educação à distância a partir das observações e das críticas recebidas dos alunos bem como participar do processo de avaliação do curso.

Outro ponto importante, em termos de formalização da comunicação interna, é a questão referente às normas e diretrizes que são repassadas aos agentes do curso. Hoje estas informações são transmitidas principalmente via correio eletrônico, o que acaba por deixar estas comunicações um tanto informais. O ideal é que se busque formaliza-las, com o intuito de que a mensagem inicial chegue a todos os seus destinatários da mesma forma, sem que nenhum elemento se perca. Dessa forma, sugere-se que seja utilizado um formulário, conforme o modelo proposto no apêndice D deste trabalho, sempre que uma nova ordem, norma ou diretriz for transmitidas aos demais agentes do curso.

A busca constante pela padronização deve ser objeto de estudo dentro deste curso e, principalmente, a padronização no atendimento ao estudante, pois, deve-se sempre primar pela boa educação e motivação para com estes agentes. É interessante que haja um modelo padrão de atendimento ao telefone onde, os diálogos comecem com uma saudação (bom dia, boa tarde, boa noite, como vai?) e em seguida dar procedimento à conversa buscando saber o que o estudante almeja e buscar sanar da melhor forma possível as dúvidas encontradas por ele.

As mensagens eletrônicas também devem ser padronizadas, tendo sempre como base elementos motivadores e amigáveis. Seguem alguns exemplos que podem ser utilizados para o envio de atividades e *feedbacks* aos acadêmicos:

**a) Envio de atividade:**

*Bom dia Sr. Carlos, como vai?*

*Estou enviando, em anexo, a atividade X da disciplina de Metodologia da Pesquisa. Este exercício será de grande importância para a fixação de alguns elementos que serão necessários para o desenvolvimento dos próximos trabalhos acadêmicos.*

*Tal atividade tem como data limite para a entrega o dia 10/12.*

*Qualquer dúvida entre em contato comigo!*

*Estou à disposição.*

*Um abraço e bons estudos.*

*Atenciosamente,*

**b) Confirmação de recebimento das atividades:**

*Bom dia Sr. Carlos,*

*Estou confirmando o recebimento de sua atividade X da disciplina de Metodologia da Pesquisa. No dia 15/12 estarei enviando o feedback desta atividade.*

*Qualquer dúvida entre em contato.*

*Um abraço e boa semana.*

*Atenciosamente,*

**c) Envio de feedback:**

*Bom dia Sr. Carlos, como vai?*

*Estou enviando, em anexo, o feedback de sua atividade X da disciplina de Metodologia da Pesquisa.*

*Qualquer dúvida quanto à correção entre em contato.*

*Um abraço e bom final de semana.*

*Atenciosamente,*

Em cada mensagem enviada deve-se alterar o nome do aluno bem como adequar à atividade e a disciplina que estão sendo desenvolvidas.

Outro ponto de grande importância no tocante à padronização é a organização dos documentos virtuais dos tutores. Conforme citado no decorrer desta pesquisa, não existe um padrão de armazenamento de dados na tutoria, ou seja, cada tutor arquiva seus documentos de acordo com seu critério pessoal. Todavia, isto pode ser prejudicial na administração das informações do curso, pois, sempre que algum agente do curso precisar de uma informação sobre um aluno, terá de recorrer ao seu tutor ou então decifrar em que diretório do computador a informação está armazenada.

Para tanto, sugere-se que o curso adote uma única forma de armazenamento para todos os tutores. Assim a busca de informações se tornará mais rápida e eficaz. Com este propósito, apresenta-se na figura 6 um modelo de padronização de arquivamento de dados que pode ser adotado pelo curso.

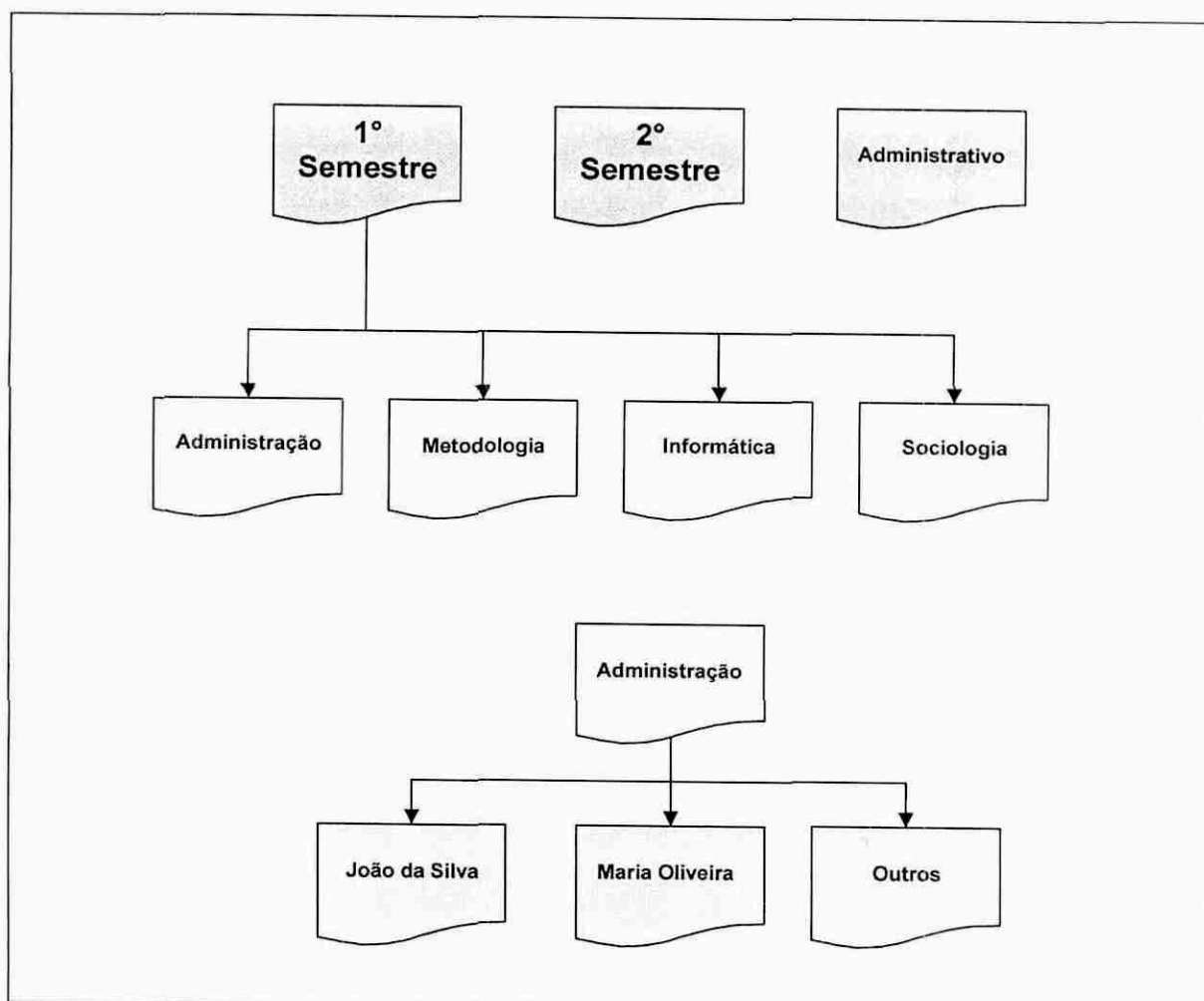


Figura 6: Modelo de arquivamento  
 Fonte: Elaborado pela autora.

De acordo com o modelo apresentado, todas as informações enviadas aos tutores teriam um local específico para serem armazenadas. No primeiro nível pode-se observar as pastas referentes aos semestres e também uma denominada “Administrativo”. Nesta segunda pasta seriam armazenadas todas as informações de cunho administrativo (atas, formulários, normas, dados de professores e tutores) que foram enviadas aos tutores. No segundo nível, seriam criadas pastas, dentro de cada uma das pastas relativas aos semestres, onde estariam dispostas as disciplinas desenvolvidas naquele período. Por fim, dentro das pastas de cada uma das disciplinas, seriam criadas outras pastas para cada um dos alunos participantes da disciplina e ainda, uma pasta denominada “outros”, onde seriam



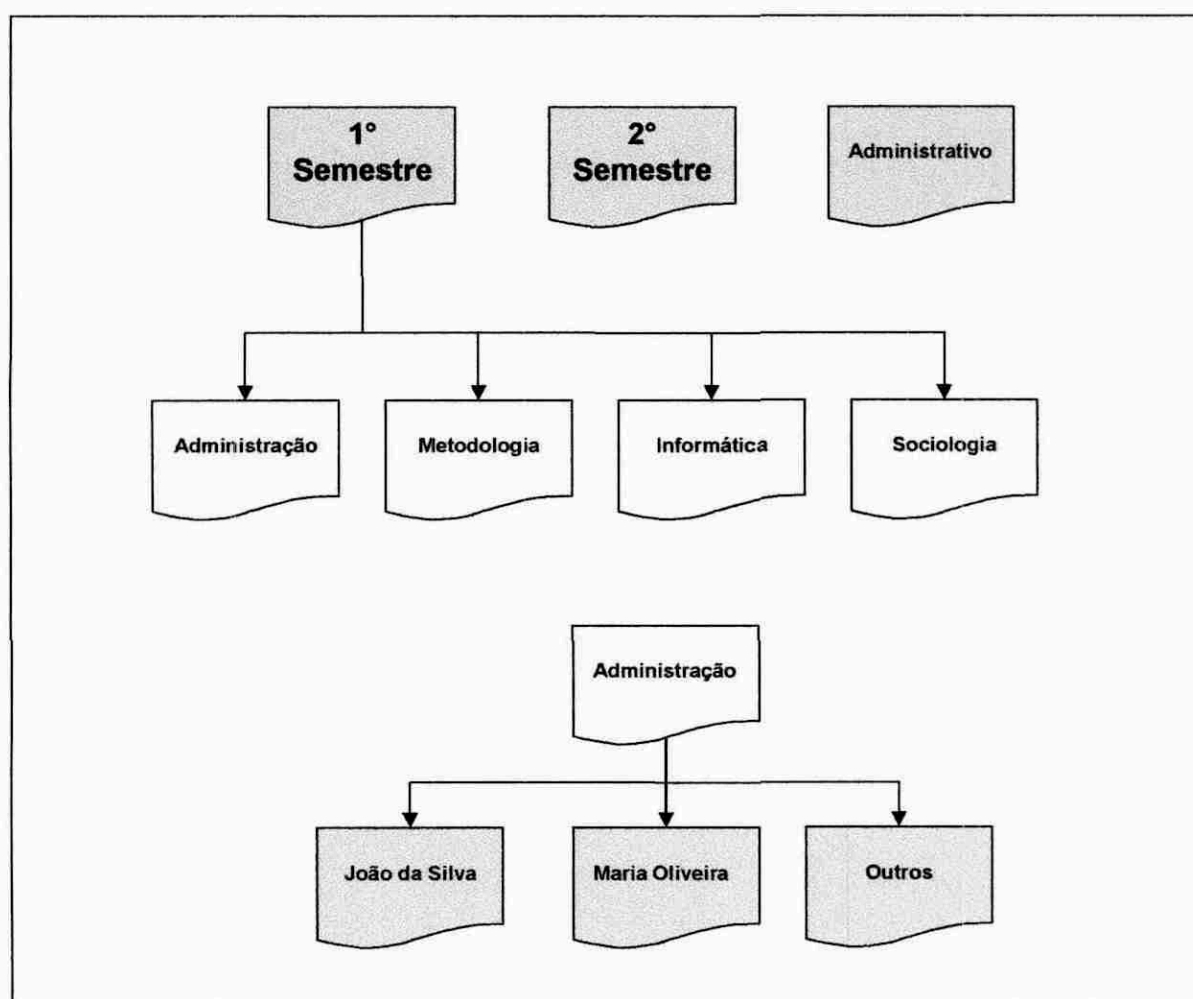


Figura 6: Modelo de arquivamento  
 Fonte: Elaborado pela autora.

De acordo com o modelo apresentado, todas as informações enviadas aos tutores teriam um local específico para serem armazenadas. No primeiro nível pode-se observar as pastas referentes aos semestres e também uma denominada "Administrativo". Nesta segunda pasta seriam armazenadas todas as informações de cunho administrativo (atas, formulários, normas, dados de professores e tutores) que foram enviadas aos tutores. No segundo nível, seriam criadas pastas, dentro de cada uma das pastas relativas aos semestres, onde estariam dispostas as disciplinas desenvolvidas naquele período. Por fim, dentro das pastas de cada uma das disciplinas, seriam criadas outras pastas para cada um dos alunos participantes da disciplina e ainda, uma pasta denominada "outros", onde seriam

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por se tratar de um projeto piloto, existem vários elementos no curso de Graduação em Administração à Distância que merecem especial atenção. Como objeto deste estudo, a comunicação interna, observou-se que existem vários pontos a serem verificados. A comunicação é peça chave na maioria das atividades da organização, é através dela que a aprendizagem pode ser desenvolvida, através da interação e comunicação entre alunos, tutores, professores e coordenadores.

Em decorrência da distância existente entre professores e alunos, os tutores acabam por assumir papel de extrema importância nos processos do curso. São eles que orientam os estudantes na realização de atividades e fazem a ligação entre alunos e instituição. As informações repassadas aos estudantes sempre têm origem nos níveis superiores, podem vir tanto dos professores quanto dos coordenadores do curso. Tais comunicações são realizadas, principalmente, via comunicação oral ou correio eletrônico (*e-mail*) o que acaba por gerar uma deficiência no armazenamento das informações podendo, consequentemente, interferir na efetivação da informação.

Para tanto, observou-se a necessidade de padronizar os processos de arquivamento e armazenamento de informações na organização. A partir desta padronização, onde todos os agentes tenham conhecimento dos processos de armazenagem, os procedimentos que envolvem informações tornar-se-ão mais ágeis, partindo-se do pressuposto de que todos os membros da organização saberão exatamente onde buscar a informação de que precisam.

Tal padronização deve ser adotada, principalmente, por tutores supervisores e demais tutores visto que estes possuem todas as informações relativas aos estudantes, notas, atividades desenvolvidas, opiniões, sugestões, reclamações, entre outras.

Uma alternativa seria a criação de um banco de dados no curso onde, cada tutor ficaria responsável por alimentar as informações sobre seus respectivos alunos. Todos os tutores teriam acesso a este banco de dados onde

armazenariam as informações, seja de cunho administrativo ou pedagógico, de cada um de seus alunos em cada uma das disciplinas ministradas. Dessa forma as informações estariam disponíveis em local acessível e conhecido por todos, podendo ser utilizadas a qualquer momento por qualquer um dos agentes da organização. Assim, as informações seriam usadas de forma estratégica na organização, pois não mais se perderá tempo na busca e seleção de informações importantes.

Outro fato importante observado na organização são as formas de comunicação entre tutores supervisores e tutores. Nota-se que a comunicação entre as dois agentes supervisores da tutoria ocorre, sempre, via comunicação informal, o que acaba gerando dificuldades na realização de atividades pois, algumas das informações acabam perdendo-se por não ficarem registradas e assim, cada supervisor adota uma postura, algumas vezes divergente do outro.

Ainda existe a falta de padronização da comunicação tutores → alunos, o que acaba por interferir na qualidade dos serviços prestados, pois tais comunicações ficam a critério da personalidade e da postura que cada tutor adota.

Neste sentido faz-se necessária, também, a padronização destas comunicações, como sugerido no capítulo 4 deste trabalho. As comunicações entre tutoria e alunos (envio de notas, envio de atividades e *feedbacks*) deve adotar um padrão único, para que o resultado final dos processos de aprendizagem não sejam comprometidos bem como seja fornecido o devido estímulo aos estudantes pela busca do aprender.

A adoção de um ambiente virtual para os agentes do curso (coordenadores, tutores supervisores e tutores) seria uma alternativa viável para sanar tal deficiência, neste ambiente poderiam ser disponibilizadas informações de cunho administrativo e pedagógico, como por exemplo os procedimentos para validação de disciplinas, as atividades que devem ser realizadas durante a semana bem como as próximas atividades, os procedimentos para requerimento de envio de apostilas e dados de todos os agentes do curso (*e-mail*, telefone, horário de expediente).

Além destes dados, este ambiente também poderia facilitar a comunicação entre os três turnos de tutoria. Hoje esta comunicação é praticamente nula, os tutores têm apenas contato com os demais tutores que trabalham no mesmo turno. Esta comunicação entre todos os turnos torna-se importante a medida que é a partir da troca de idéias e experiências destes agentes que se desenvolvem alguns dos padrões que podem ser adotados por todos os membros da organização.

Este ambiente também forneceria suporte aos processos de treinamento de novos tutores, pois nele estariam contidas informações pertinentes ao aprendizado das atividades de tutoria.

Por fim, cabe destacar que a organização possui grande parte das formas de comunicação propostas pelos autores citados no capítulo 3 desta pesquisa. Todavia, a ênfase encontra-se na comunicação informal, fato preocupante pois, conforme afirma Redfield (1967) é notória a dificuldade de se fazer com que uma informação chegue, completa e no momento exato, à pessoa indicada através dos mecanismos formais que parece pouco adequado utilizar de mecanismos informais.

A organização deve buscar gerir estrategicamente suas informações, fornecendo as informações adequadas, às pessoas corretas no momento exato, para que assim possa fornecer subsídios aos processos de tomada de decisão e planejamento do curso.

### **5.1 Sugestões para trabalhos futuros**

Durante a análise dos processos comunicacionais do curso de Graduação em Administração à Distância e, levando-se em consideração as propostas de melhoria sugeridas, observa-se a necessidade de estudos futuros no que diz respeito à implantação de um banco de dados que seja adequado às necessidades do curso, buscando identificar qual a melhor forma de utilização do mesmo.

Outro estudo importante seria o de verificação da possibilidade de implantação da ISO 9000 na organização, pois, diante do panorama atual, onde necessita-se de uma maior padronização dos processos na busca de uma melhora na eficácia no aprendizado, a implantação de um processo como este seria de grande utilidade para o curso visto que ele tem como um de seus princípios a padronização e registro de todos os processos.

## REFERÊNCIAS

Associação Brasileira de Ensino à Distância. Disponível em: <[www.abed.org.br](http://www.abed.org.br)>. Acesso em 23 de novembro de 2006.

BELLONI, Maria Luiza. **Ensaio sobre a educação à distância no Brasil**. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0101-73302002000200008&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-73302002000200008&lng=pt&nrm=iso) Acesso em 02 de setembro de 2006.

CERTO, Samuel C.; Peter, J. Paul. **Administração estratégica** : planejamento e implantação da estratégia. São Paulo: MAKRON BOOKS, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administracao**: teoria, processo e prática. 3. ed Sao Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 2000.

CORRADO, Frank M. **A força da comunicação**: quem não se comunica-. São Paulo: Makron Books, 1994.

DALMAU, Marcos Baptista Lopez. Universidade Federal de Santa Catarina. **Impactos da utilização da educação à distância na capacitação de recursos humanos em empresas de grande porte**. Florianópolis, 2001. 124 f. Dissertação (Mestrado) Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

EMERENCIANO, Maria do Socorro, et al. **Ser Presença como Educador, Professor e Tutor**. 2006. Artigo. Disponível em: <[http://www2.abed.org.br/visualizaDocumento.asp?Documento\\_ID=81](http://www2.abed.org.br/visualizaDocumento.asp?Documento_ID=81)> Acesso em 24 de Setembro de 2006.

FLEMMING, Diva Marília et. al. **Monitorias e Tutorias**: Um trabalho cooperativo na educação à distância. 2001. Disponível em: <<http://www.abed.org.br/publique/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?UserActiveTemplate=4abed&infoid=142&sid=114>> Acesso em 29 de Outubro de 2006.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3a ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GOMES, Rita de Cássia Guarezi et. al. **Comunicação multidirecional**: um ambiente de aprendizagem na educação à distância. 2000. Disponível em: <<http://www.abed.org.br/publique/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?infoid=181&sid=104&UserActiveTemplate=4abed>> Acesso em 30 de novembro de 2006.

HALL, Richard H. **Organizações**: estrutura e processos. 3a ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1984

KEMCZINSKI, A Vanilde et al. **O desenho e a satisfação discente em um modelo de ensino-aprendizagem semi-presencial**. Disponível em: <http://www.c5.cl/ieinvestiga/actas/ribie2000/papers/279/> >. Acesso em 20 de setembro de 2006.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing** : análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LITWIN, Edith. Educação à distância: temas para debate de uma nova agenda educativa. Porto Alegre: Artes Medicas, 2001.

LUCAS, Suelen Ângela. **A comunicação interna: um estudo de caso na empresa Kaza Nova materiais de construção**, 2006. 79 fls. Trabalho de conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**: metodologia, planejamento. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999

OLIVEIRA, André Luiz. **Aprendizagem Organizacional a Distância** – Uma proposta de avaliação da melhoria dos Recursos Humanos através da educação à distância. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis: UFSC, 2002

OLIVEIRA, Frederico Salomé. **A Comunicação nas Organizações do Terceiro Setor. Serviço Assistencial Salão do Encontro: Um Estudo de Caso**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis: UFSC, 2003.

OLIVEIRA, Rosangela Cruz. **Análise da utilização pedagógica das tecnologias da informação e comunicação no curso de complementação para licenciatura na modalidade à distância no Estado da Bahia**. Dissertação - Mestrado em Engenharia de Produção - Programa de Pós – graduação em Engenharia de produção. Florianópolis: UFSC, 2003.

PIMENTEL, Mariano Gomes; ANDRADE, Leila Cristina Vasconcelos. educação à distância: Mecanismos para classificação e análise. 2002. disponível em: <http://www.abed.org.br/publique/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?amp%3BUserActiveTemplate=4abed&infoid=168&sid=106&tpl=printerview> > . Acesso em 26 de setembro de 2006.

REDFIELD, Charles Emanuel; Fundação Getúlio Vargas. **Comunicações administrativas**. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1967.

REGO, Francisco Gaudencio Torquato do. **Comunicação empresarial, comunicação institucional**: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. 4. ed São Paulo: Summus Editorial, 1986.



REGO, Francisco Gaudencio Torquato do. **Cultura poder comunicação e imagem: fundamentos da nova empresa.** São Paulo: Pioneira, 1998.

REIS, Ana Maria Viegas. **Ensino a distância : megatendência atual : abolindo preconceitos.** São Paulo: Imobiliária, 1996.

SARDÁ, Laudelino José. **A comunicação como estratégia de humanização das organizações.** Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis: UFSC, 2006.

SILVA, Marco. **Educação online: teorias, práticas, legislação, formação corporativa.** São Paulo: Loyola, 2003.

UNESCO. **Aprendizagem aberta e à distância : perspectivas e considerações sobre políticas educacionais.** Florianópolis: UFSC, 1997

URIARTE, Luiz Ricardo. **Modelo de Ambiente para Orientação a Distância.** Tese de Doutorado (Engenharia de Produção). Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção (PPGEP), Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, 2003.

VIEIRA, Sebastião Ivone. **Educação continuada a distância para médicos do trabalho.** Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – PPGEP da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: UFSC, 2003.

VITORINO, Elizete Vieira. **Metodologia de ensino via educação à distância (EaD): integradora e colaborativa para o ensino superior, baseada na percepção dos alunos.** 251p. Tese de Doutorado, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis : 2004.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. Universidade Federal de Santa Catarina. Secretaria de Educação à Distância. **Metodologia da pesquisa.** Florianópolis: SEaD/UFSC, 2006.

**APÊNDICES****APÊNDICE A – Formulário de atendimento ao estudante**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO À DISTÂNCIA**

**FORMULÁRIO 001  
ATENDIMENTO AO ESTUDANTE**

1. Cargo:
2. Nome do estudante:
3. Tutor:
4. Data do atendimento:
5. atendimento via:
  - (a) telefone
  - (b) *e-mail*
  - (c) presencial
  - (d) *chat*
  - (e) outro: \_\_\_\_\_
6. Informações prestadas:
  - (a) pedagógicas
  - (b) duvidas sobre o material impresso
  - (c) duvidas sobre os assuntos abordados (em aula e/ou apostila)
  - (d) duvidas sobre atividades/exercícios
  - (e) orientações sobre atividades
  - (f) dicas de livros e/ ou sites
  - (g) outros:

---

---
7. As duvidas foram sanadas?
  - (a) sim
  - (b) não
8. Se não, que atitude foi tomada?

**APÊNDICE B – Ata**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO-ECONOMICO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO À DISTÂNCIA**

**ATA 001**

Florianópolis, \_\_\_\_\_ de 2007.

Tutores presentes:

---

---

---

---

Tutor supervisor:

---

Coordenadores:

---

---

Assuntos abordados:

1) \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

2) \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

3)

---

---

---

---

---

---

---

4)

---

---

---

---

---

---

---

5)

---

---

---

---

---

---

---

6)

---

---

---

---

---

---

---

7)

---

---

---

---

---

---

---

**APÊNDICE C – Sugestões do estudante**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO À DISTÂNCIA**

**FORMULÁRIO 001  
SUGESTOES DO ESTUDANTE**

1. Nome do estudante:
2. Tutor:
3. Data de recebimento:
4. Mensagem recebida por:
5. Enviada por:
  - (a) telefone
  - (b) *e-mail*
  - (c) presencial
  - (d) *chat*
  - (e) outro: \_\_\_\_\_
6. Essência da mensagem:
  - (a) Sugestão
  - (b) Reclamação
  - (c) Opinião
  - (d) Elogio
  - (e) Outros: \_\_\_\_\_
7. Informações prestadas:
  - (a) Sobre os processos administrativos
  - (b) sobre o material impresso
  - (c) sobre as videoconferências
  - (d) sobre o ambiente virtual
  - (e) sobre atividades/exercícios
  - (f) sobre o desempenho dos agentes do curso
  - (g) outros: \_\_\_\_\_

---

---

8. Resumo da mensagem:

---

---

---

---

9. Foi enviado feedback ao aluno?

(a) sim

(b) não

**APÊNDICE D – Envio de normas**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO-ECONOMICO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO À DISTÂNCIA**

**FORMULÁRIO 001  
NORMAS DO CURSO**

Florianópolis, \_\_\_\_\_ de 2007.

O presente documento tem o intuito de comunicar aos agentes interessados as novas normas adotadas pela coordenação do curso de Graduação em Administração à Distância.

Desse modo, fica decidido que ...

Responsável:



**ANEXOS****ANEXO 1**

**DECRETO Nº 5.707 - DE 23 DE FEVEREIRO DE 2006 - DOU DE 24/2/2006**

*Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990.*

***O PRESIDENTE DA REPÚBLICA, no uso das atribuições que lhe confere o art. 84, incisos IV e VI, alínea "a", da Constituição, e tendo em vista o disposto nos arts. 87 e 102, incisos IV e VII, da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990,***

**DECRETA:****Objeto e Âmbito de Aplicação**

Art. 1º Fica instituída a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, a ser implementada pelos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, com as seguintes finalidades:

- I - melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão;
- II - desenvolvimento permanente do servidor público;
- III - adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual;
- IV - divulgação e gerenciamento das ações de capacitação; e
- V - racionalização e efetividade dos gastos com capacitação.

Art. 2º Para os fins deste Decreto, entende-se por:

- I - capacitação: processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais;
- II - gestão por competência: gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição; e
- III - eventos de capacitação: cursos presenciais e à distância, aprendizagem em serviço, grupos formais de estudos, intercâmbios, estágios, seminários e congressos, que contribuam para o desenvolvimento do servidor e que atendam aos interesses da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

**Diretrizes**

Art. 3º São diretrizes da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal:

- I - incentivar e apoiar o servidor público em suas iniciativas de capacitação voltadas para o desenvolvimento das competências institucionais e individuais;
- II - assegurar o acesso dos servidores a eventos de capacitação interna ou externamente ao seu local de trabalho;
- III - promover a capacitação gerencial do servidor e sua qualificação para o exercício de atividades de direção e assessoramento;
- IV - incentivar e apoiar as iniciativas de capacitação promovidas pelas próprias instituições, mediante o aproveitamento de habilidades e conhecimentos de servidores de seu próprio quadro de pessoal;
- V - estimular a participação do servidor em ações de educação continuada, entendida como a oferta regular de cursos para o aprimoramento profissional, ao longo de sua vida funcional;

VI - incentivar a inclusão das atividades de capacitação como requisito para a promoção funcional do servidor nas carreiras da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e assegurar a ele a participação nessas atividades;

VII - considerar o resultado das ações de capacitação e a mensuração do desempenho do servidor complementares entre si;

VIII - oferecer oportunidades de requalificação aos servidores redistribuídos;

IX - oferecer e garantir cursos introdutórios ou de formação, respeitadas as normas específicas aplicáveis a cada carreira ou cargo, aos servidores que ingressarem no setor público, inclusive àqueles sem vínculo efetivo com a administração pública;

X - avaliar permanentemente os resultados das ações de capacitação;

XI - elaborar o plano anual de capacitação da instituição, compreendendo as definições dos temas e as metodologias de capacitação a serem implementadas;

XII - promover entre os servidores ampla divulgação das oportunidades de capacitação;

e

XIII - priorizar, no caso de eventos externos de aprendizagem, os cursos ofertados pelas escolas de governo, favorecendo a articulação entre elas e visando à construção de sistema de escolas de governo da União, a ser coordenado pela Escola Nacional de Administração Pública - ENAP.

Parágrafo único. As instituições federais de ensino poderão ofertar cursos de capacitação, previstos neste Decreto, mediante convênio com escolas de governo ou desde que reconhecidas, para tanto, em ato conjunto dos Ministros de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão e da Educação.

#### **Escolas de Governo**

Art. 4º Para os fins deste Decreto, são consideradas escolas de governo as instituições destinadas, precipuamente, à formação e ao desenvolvimento de servidores públicos, incluídas na estrutura da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

Parágrafo único. As escolas de governo contribuirão para a identificação das necessidades de capacitação dos órgãos e das entidades, que deverão ser consideradas na programação de suas atividades.

#### **Instrumentos**

Art. 5º São instrumentos da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal:

I - plano anual de capacitação;

II - relatório de execução do plano anual de capacitação; e

III - sistema de gestão por competência.

§ 1º Caberá à Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão desenvolver e implementar o sistema de gestão por competência.

§ 2º Compete ao Ministro de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão disciplinar os instrumentos da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal.

Art. 6º Os órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional deverão incluir em seus planos de capacitação ações voltadas à habilitação de seus servidores para o exercício de cargos de direção e assessoramento superiores, as quais terão, na forma do art. 9º da Lei nº 7.834, de 6 de outubro de 1989, prioridade nos programas de desenvolvimento de recursos humanos.

Parágrafo único. Caberá à ENAP promover, elaborar e executar ações de capacitação para os fins do disposto no **caput**, bem assim a coordenação e supervisão dos programas de capacitação gerencial de pessoal civil executados pelas demais escolas de governo da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

#### **Comitê Gestor**

Art. 7º Fica criado o Comitê Gestor da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, com as seguintes competências:

I - avaliar os relatórios anuais dos órgãos e entidades, verificando se foram observadas as diretrizes da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal;

II - orientar os órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional na definição sobre a alocação de recursos para fins de capacitação de seus servidores;

III - promover a disseminação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal entre os dirigentes dos órgãos e das entidades, os titulares das unidades de recursos humanos, os responsáveis pela capacitação, os servidores públicos federais e suas entidades representativas; e

IV - zelar pela observância do disposto neste Decreto.

Parágrafo único. No exercício de suas competências, o Comitê Gestor deverá observar as orientações e diretrizes para implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, fixadas pela Câmara de Políticas de Gestão Pública, de que trata o Decreto nº 5.383, de 3 de março de 2005.

Art. 8º O Comitê Gestor da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal será composto por representantes dos seguintes órgãos e entidade do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, designados pelo Ministro de Estado:

I - Secretaria de Recursos Humanos, que o coordenará;

II - Secretaria de Gestão; e

III - ENAP.

Parágrafo único. Compete à Secretaria de Recursos Humanos do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão:

I - desenvolver mecanismos de incentivo à atuação de servidores dos órgãos e das entidades como facilitadores, instrutores e multiplicadores em ações de capacitação; e

II - prestar apoio técnico e administrativo e os meios necessários à execução dos trabalhos do Comitê Gestor.

#### **Treinamento Regularmente Instituído**

Art. 9º Considera-se treinamento regularmente instituído qualquer ação de capacitação contemplada no art. 2º, inciso III, deste Decreto.

Parágrafo único. Somente serão autorizados os afastamentos para treinamento regularmente instituído quando o horário do evento de capacitação inviabilizar o cumprimento da jornada semanal de trabalho do servidor, observados os seguintes prazos:

I - até vinte e quatro meses, para mestrado;

II - até quarenta e oito meses, para doutorado;

III - até doze meses, para pós-doutorado ou especialização; e

IV - até seis meses, para estágio.

#### **Licença para Capacitação**

Art. 10. Após cada quinquênio de efetivo exercício, o servidor poderá solicitar ao dirigente máximo do órgão ou da entidade onde se encontrar em exercício licença remunerada, por até três meses, para participar de ação de capacitação.

§ 1º A concessão da licença de que trata o **caput** fica condicionada ao planejamento interno da unidade organizacional, à oportunidade do afastamento e à relevância do curso para a instituição.

§ 2º A licença para capacitação poderá ser parcelada, não podendo a menor parcela ser inferior a trinta dias.

§ 3º O órgão ou a entidade poderá custear a inscrição do servidor em ações de capacitação durante a licença a que se refere o **caput** deste artigo.

§ 4º A licença para capacitação poderá ser utilizada integralmente para a elaboração de dissertação de mestrado ou tese de doutorado, cujo objeto seja compatível com o plano anual de capacitação da instituição.

#### **Reserva de Recursos**

Art. 11. Do total de recursos orçamentários aprovados e destinados à capacitação, os órgãos e as entidades devem reservar o percentual fixado a cada biênio pelo Comitê Gestor para atendimento aos públicos-alvo e a conteúdos prioritários, ficando o restante para atendimento das necessidades específicas.

#### **Disposição Transitória**

Art. 12. Os órgãos e entidades deverão priorizar, nos dois primeiros anos de vigência deste Decreto, a qualificação das unidades de recursos humanos, no intuito de instrumentalizá-las para a execução das ações de capacitação.

#### **Vigência**

Art. 13. Este Decreto entra em vigor na data de sua publicação.

#### **Revogação**

Art. 14. Fica revogado o Decreto nº 2.794, de 1º de outubro de 1998.

Brasília, 23 de fevereiro de 2006; 185º da Independência e 118º da República.

**LUÍZ INÁCIO LULA DA SILVA** *Paulo Bernardo Silva*

Este texto não substitui o publicado no DOU de 24.2.2006